

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos

Diseño de un modelo para la gestión de cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle

Manuel Alexis Coronel Hoyos

Tutor: Wilson Abad León

Quito, 2019



Cláusula de Cesión de Derecho de Publicación de Tesis

Yo, Manuel Alexis Coronel Hoyos, autor de la tesis intitulada **Diseño de un Modelo para la Gestión de Cobranza Caso Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle**, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Finanzas y Gestión de Riesgos en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: Quito, 15 de Abril del 2019

Firma:í í í í í í í í í í í ..

RESUMEN

A partir de la dolarización de la economía ecuatoriana en el año 2000, y posteriormente con el aumento del precio del petróleo, la clase media del Ecuador tuvo un crecimiento importante al pasar del 14% en el 2003 al 35% en el 2012, entendiéndose como clase media a aquellas personas que tienen ingresos superiores a \$ 300 e inferiores a \$ 1,500, de acuerdo a un estudio realizado por la empresa consultora Habitus.¹ La mayor disponibilidad de dinero y las grandes inversiones que realizaba el Estado generó una demanda de empleos calificados, lo cual asociado a una mayor estabilidad económica ocasionó el mayor crecimiento de la clase media.

Sin embargo, dicho crecimiento estuvo atado a una mayor proliferación de tarjetas de crédito, y por tanto a un mayor consumo, sin que necesariamente exista un manejo responsable de las finanzas personales. Por esta razón, la Superintendencia de Bancos y Seguros durante el primer trimestre del año 2012, a petición del Gobierno Nacional, realizó un estudio en el que se determinó, entre otros aspectos, que la cuota de deuda promedio es mayor que el ingreso disponible en el 41% de las familias ecuatorianas, según el Mandatario ecuatoriano.²

Por esta razón, en el presente trabajo se realiza una revisión de los antecedentes regulatorios que sistematizaron el proceso de crédito en el sistema financiero, así como la evolución de los principales agregados macroeconómicos y financieros, con el objeto de identificar los principales factores de riesgo que inciden en la morosidad de la cartera de crédito de consumo, y de esta manera diseñar un modelo de cobranza eficiente que pudiera ser aplicado por las cooperativas del segmento 4.

Adicionalmente, se pasa revista a la evolución de los principales indicadores y variables de la Cooperativa Alianza del Valle, con el objeto de determinar el comportamiento y la tendencia respecto a su nivel de exposición al riesgo de crédito, así como los procedimientos que dispone para la gestión de cobranza, y de esta manera identificarlas falencias o vulnerabilidades que pudieran afectar la calidad de la gestión. Finalmente se estructuran estrategias o procedimientos, articulando los análisis anteriores, para mejorar el esquema de gestión de cobranzas.

1 "¡Arriba la clase media!", artículo presentado en la revista Vistazo, mayo del 2013, en <<http://www.vistazo.com/impres/pais/imprimir.php?Vistazo.com&id=6048>>

2 "Confirmado: el Ecuador está sobreendeudado", artículo presentado en el diario El Comercio, 27 de Mayo del 2012, en <<http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/confirmado-ecuador-sobreendeudado.html>>

DEDICATORIA

A mis padres,
por ser ejemplo de dedicación y tenacidad.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por todo lo que ha puesto en mi camino;

A mi esposa e hijos, por ser la fuente de mi inspiración;

A mis profesores, por su nobleza, voluntad y paciencia por hacernos cada día mejores.

Tabla de Contenido

Índice de Gráficos.....	13
Índice de Tablas.....	15
Introducción.....	17
1. Importancia de la gestión de cobranzas	17
2. Planteamiento del problema	20
3. Objetivos	21
3.1. Objetivo General	21
3.2. Objetivos Específicos	21
4. Metodología de la investigación.....	21
4.1. Tipo de estudio.....	21
4.2. Método de investigación.....	21
4.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información	22
Capítulo primero.....	23
Fundamentos conceptuales.....	23
1. Reseña histórica del marco regulatorio para la concesión de los créditos	23
2. Análisis macroeconómico del consumo y endeudamiento en el Ecuador.....	28
Capítulo segundo	43
Evolución de la cartera de crédito de consumo de las cooperativas.....	43
1. Evolución del volumen de crédito.....	43
2. Análisis de concentración de la cartera de crédito.....	44
3. Análisis de principales indicadores financieros.....	49
4. Evolución de las tasas de interés.....	52
Capítulo tercero	53
Análisis de crédito en la cooperativa Alianza del Valle	53
1. Evolución del volumen de crédito.....	53
2. Análisis de concentración de la cartera de crédito.....	56

3. Análisis de principales indicadores financieros.....	58
4. Evolución de las tasas de interés.....	60
5. Análisis del proceso de cobranzas.....	61
Capítulo cuarto	77
Propuesta metodológica del modelo de gestión de cobranzas	77
1. Definición de políticas y procesos	77
2. Definición de estrategias por gestor de cobranzas	78
Capítulo Quinto	89
Conclusiones y recomendaciones	89
1. Conclusiones	89
2. Recomendaciones.....	90
Bibliografía.....	93

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Evolución del Producto Interno Bruto.....	29
Gráfico 2 Evolución del Precio del Petróleo	29
Gráfico 3 Balanza Comercial	32
Gráfico 4 Contribución de cada elemento al crecimiento del PIB	33
Gráfico 5 Cartera de Crédito por Vencer de las Empresas y Hogares	33
Gráfico 6 Composición de la Cartera de Crédito de las Cooperativas del Segmento 4..	35
Gráfico 7 Evolución de la Tasa Efectiva Máxima para Créditos de Consumo	36
Gráfico 8 Evolución de la Cartera Improductiva de Consumo de las Cooperativas del Segmento 4	37
Gráfico 9 Evolución del Saldo de la Cartera Castigada.....	39
Gráfico 10 Cobertura de la Cartera de Consumo.....	39
Gráfico 11 Tasas de Crecimiento de Cartera Improductiva, Provisión y PIB	41
Gráfico 12 Evolución del Crédito de Consumo.....	43
Gráfico 13 Estructura de Cartera Total de Consumo por Provincia	47
Gráfico 14 Cooperativas de ahorro y crédito por cada 100 mil PET.....	48
Gráfico 15 Estructura de Cartera Improductiva de Consumo por Provincia	49
Gráfico 16 Número de Operaciones y Crédito Promedio	53
Gráfico 17 Concesión Mensual de Créditos de Consumo en Saldo y No. de Operaciones	54
Gráfico 18 Evolución del Saldo de la Cartera Improductiva de Consumo	55
Gráfico 19 Evolución del Saldo de la Cartera Castigada Total.....	56
Gráfico 20 Índice de Concentración de Herfindahl - Hirschman	57
Gráfico 21 Distribución del saldo de la cartera vencida por maduración.....	63
Gráfico 22 Principio de Pareto	82
Gráfico 23 Clasificación por tipo de socio.....	88

Índice de Tablas

Tabla 1 Participación de la Deuda Externa respecto al Producto Interno Bruto (PIB)...	31
Tabla 2 Índice de Concentración C4 año 2008.....	45
Tabla 3 Índice de Concentración C4 año 2014.....	46
Tabla 4 Indicadores Financieros de las Cooperativas del Segmento 4.....	50
Tabla 5 Rendimiento de la Cartera	52
Tabla 6 Indicadores Financieros de la Cooperativa Alianza del Valle	59
Tabla 7 Rendimiento de la Cartera de Crédito de Consumo y Participación de los Depósitos Restringidos en el Total de los Pasivos	61
Tabla 8 Gastos de Cobranza.....	61
Tabla 9 Participación de la Cartera de Crédito Total.....	62
Tabla 10 Participación de la Cartera de Crédito Vencida.....	62
Tabla 11 Distribución del saldo de la cartera vencida por maduración.....	62
Tabla 12 Efectividad de las llamadas telefónicas.....	65
Tabla 13 Pago de Comisiones	67
Tabla 14 Pago de comisiones al área legal.....	71
Tabla 15 Puntos de Corte para la segmentación.....	79
Tabla 16 Matriz de Transición.....	80
Tabla 17 Matriz de Transición.....	80
Tabla 18 Comportamiento de cada segmentación	80
Tabla 19 Matriz de Holmes	82
Tabla 20 Resultados del estudio de mercado	88

Introducción

1. Importancia de la gestión de cobranzas

En el sector cooperativo, la cartera de crédito constituye más del 70% del total de los activos,³ y ésta es la razón por el cual el menor desequilibrio en la recuperación del crédito puede tener afectaciones negativas en la rentabilidad, solvencia, y en definitiva en la sostenibilidad de la institución. De hecho, en el estudio que Christian Larraín realizó sobre el Banco Estado Microcréditos (BEME),⁴ señala que el ámbito de la cobranza es un elemento crucial del éxito del banco, y enumera cinco pilares de la estrategia de cobranza, y que son: incentivos al pago oportuno, rol activo del ejecutivo de crédito, cobranza externa, multas en caso de mora y contratación de un call center.

La cobranza es una actividad en la que se conjuga la ciencia con el arte, y con la que se pretende recuperar el dinero prestado, en buenos términos y sin que exista afectación de la relación comercial con el socio. Al respecto, la organización de microfinanzas Acción⁵ señala que:

La gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones.

Actualmente la gestión de cobranzas que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle se basa en los días de atraso, y en función de aquello se establece una estrategia de recuperación, así como el costo que se cobra al socio por la gestión realizada. Al respecto, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, no ha establecido una tarifa máxima, sin embargo, a través de la *Resolución No. SEPS-IEN-2013-064*⁶ señala que «La gestión de cobranza extrajudicial se considerará un servicio financiero tarifado diferenciado, y se aplicará exclusivamente cuando se hayan realizado gestiones de cobro, debidamente documentadas.» Es decir, el procedimiento que se plantea en el presente trabajo debe considerar este lineamiento normativo.

³ Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Boletines mensuales Segmento 4, Diciembre 2014.

⁴ Christian Larraín, *BancoEstado Microcréditos: lecciones de un modelo exitoso*, Santiago de Chile, Publicación de las Naciones Unidas, 2007, página 27.

⁵ Acción, *InSight*, Número 26, 2008, página 3.

⁶ Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Resolución No. SEPS-IEN-2013-064, artículo 6, Noviembre 2013.

Por otro lado, cuando una institución financiera no realiza segmentaciones de los clientes a los que atiende, se expone a que los resultados de la gestión no generen respuestas adecuadas o que el costo de la gestión supere al beneficio obtenido. En ese sentido, tal como lo establece Luis Eduardo Pérez Mata,⁷ la segmentación de la cartera es fundamental porque: 1) Permite usar estrategias diferenciadas, 2) Ayuda a conocer mejor la cartera, 3) Permite detectar problemas recurrentes, y, 4) Facilita el tipo de gestión.

Las técnicas para la segmentación de la cartera son diversas, y depende de la cantidad y de la calidad de la información que disponga la institución, pero sobre todo de la claridad con que se encuentren definidos los objetivos de negocio. De acuerdo con la estrategia adoptada, la segmentación puede ser sociodemográfica, saldo de deuda, días de atraso, agencia, tipo de cartera, scoring de cobranzas, etc.

La estructura de un modelo de cobranzas no podría estar totalmente terminado si es que no se cuenta con un procedimiento de control, que regule e impida la desviación de las políticas establecidas, que establezca un sistema de monitoreo del cumplimiento de los acuerdos negociados, que salvaguarde la calidad de la información, pero sobre todo que se constituya en un apoyo en la implementación de estrategias proactivas para evitar los créditos morosos.

Al respecto, en la página web de la *Revista de tendencias de mercado, economía y negocios*⁸ se establece que:

El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad "razonable" para la consecución de sus objetivos, dentro de las siguientes categorías:

- Eficiencia y eficacia de la operatoria.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente se puede inferir que el modelo que se plantea en el presente trabajo deberá, además, considerar los riesgos implícitos en cada una de las etapas de la gestión de cobranzas, y en función de lo cual se deberán proponer los controles adecuados, considerando para ello, los procesos, las personas y la tecnología, y de esta manera lograr una seguridad razonable de la eficiencia de la gestión de cobranzas.

Sin embargo, se debe considerar, que existen factores exógenos que impulsan a la administración de las cooperativas a asumir mayores riesgos, sin que estos

⁷Pérez Mata, Luis Eduardo, *Segmentación de Cartera como Estrategia de Cobranza*, CreditConference, México, 2012.

⁸ <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>

necesariamente se reflejen en la morosidad, pero si en la solvencia en el mediano y largo plazo. Por ejemplo, a diciembre del 2008, el 8.3%⁹ de las cooperativas del segmento 4 presentaba un margen de intermediación negativo, mientras que en diciembre del 2014, representa el 24.3%.¹⁰ En todo caso, no todas las cooperativas que se encuentran dentro de esta participación generan pérdida, ya que presentan otros ingresos, generalmente en la cuenta contable 5604 "Recuperaciones de activos financieros", el cual les permite superar dicha deficiencia en el margen y de esta manera obtener una utilidad. En todo caso, esta práctica contable ó operativa constituye un indicio de que la gestión de cobranzas se debe mejorar, partiendo del supuesto de que la originación del crédito no presenta deficiencias en fondo y forma.

Del mismo modo, respecto al índice de solvencia, existe un deterioro, ya que en diciembre del 2008, la relación entre el patrimonio técnico constituido y los activos ponderados por riesgo de las cooperativas del segmento 4, era del 19.71%,¹¹ mientras que en diciembre del 2014 fue de 15.92%.¹² Es decir, existe una disminución de 3.79 puntos porcentuales en el periodo de 6 años, y de mantenerse la tendencia se esperaría que en el año 2020, el índice de solvencia se encuentre alrededor del 12%, que en todo caso sigue siendo un índice que se encuentra dentro de los parámetros normativos. El problema estriba en que actualmente el requerimiento de capital se lo realiza solamente en función del riesgo de crédito, sin considerar los demás riesgos a los que se exponen las cooperativas, y, por otro lado, se debe tomar en cuenta que en el patrimonio del sector cooperativo cada vez toma mayor relevancia la cuenta de reservas, que al 31 de diciembre del 2014 representaba el 42.12%, mientras que al 31 de diciembre del 2008 representaba el 29.10%. Es decir, de manera implícita cada vez es más importante que las cooperativas generen resultados positivos, ya que el aporte de los certificados de aportación en el patrimonio está perdiendo notoriedad. Concatenado a esta situación, se encuentra el hecho de que la cartera de crédito de consumo cada vez tiene mayor participación en el total de la cartera, al pasar de 43.47% a 53.19% en el lapso de 6 años, de acuerdo con información obtenida de los boletines financieros de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, del periodo entre diciembre 2008 y diciembre 2014.

⁹ Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Boletines mensuales Segmento 4, Diciembre 2008.

¹⁰ Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Boletines mensuales Segmento 4, Diciembre 2014.

¹¹ Superintendencia de Bancos y Seguros, Patrimonio Técnico, Diciembre 2008.

¹² Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Patrimonio Técnico del segmento 4, Diciembre 2014.

Con estos antecedentes se puede colegir que mientras no exista un esquema de gestión de cobranzas eficiente, existe una importante probabilidad de que las cooperativas se expongan cada vez a menores resultados, dado que perciben menores ingresos por la tasa de interés, y además por la desaceleración de la economía que afecta a la clase asalariada, con el consecuente debilitamiento patrimonial y reputacional de las organizaciones.

2. Planteamiento del problema

De acuerdo con el literal b), artículo 83 de la Ley de Economía Popular y Solidaria, las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran facultadas para otorgar préstamos a sus socios, y de esta manera cumplir con su propósito de apoyar las iniciativas productivas o necesidades de consumo de los mercados en donde atienden.

Por otro lado, bajo la actual coyuntura, el sistema financiero popular y solidario enfrenta una serie de desafíos políticos y financieros que le inducen a replantear sus estrategias empresariales en función de las nuevas regulaciones emanadas de los organismos de control y de las necesidades financieras y competitivas que le exige el mercado. Adicionalmente, en los últimos diez años, el sector cooperativo del segmento 4 ha tenido un importante crecimiento financiero, lo cual le induce a tener mayor control y recursos tecnológicos y humanos para afrontar la mayor exposición al riesgo, lo cual no siempre se ha evidenciado en el proceso de crédito y en los indicadores de riesgo.

Bajo este contexto, y tomando en cuenta que en la actualidad no se han instrumentado políticas alternativas de fomento al ahorro que puedan desestimular el consumismo de las personas y les expongan al sobreendeudamiento, el presente trabajo pretende establecer un modelo de gestión de cobranzas para la cartera de crédito de consumo extrajudicial, que permita a las cooperativas realizar una discriminación de los socios morosos de manera técnica, y de esta manera plantear estrategias operativas y/o administrativas que eviten que la cartera vencida siga madurando con el consecuente incremento de las provisiones.

Pregunta Central

¿Cuál es el modelo de gestión de cobranzas que se debería utilizar para la recuperación de la cartera de crédito de consumo vencida en las cooperativas de ahorro y crédito?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo para la gestión de cobranza extrajudicial en las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, para la recuperación de la cartera de crédito de consumo vencida.

3.2. Objetivos Específicos

- 1) Analizar la evolución de la cartera de crédito y de los principales indicadores financieros asociados al riesgo de crédito de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4.
- 2) Identificar los principales factores de riesgo, endógenos y exógenos, que afectan a la calidad de la cartera de crédito de consumo.
- 3) Definir los parámetros y/o variables que se deben considerar para la definición de las estrategias de cobranza.

4. Metodología de la investigación

4.1. Tipo de estudio

La problemática de la investigación está enmarcada dentro del análisis descriptivo y al mismo tiempo exploratorio, por cuanto se trata de un tema que señalará, evaluará y describirá los elementos más importantes que se deben considerar para la gestión de cobranzas desde la perspectiva cuantitativa y cualitativa.

4.2. Método de investigación

El método de investigación será de análisis cuantitativo, en lo referente a la información de las variables e indicadores que se encuentren relacionados con la evolución crediticia de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, y de análisis cualitativo en cuanto a la identificación, evaluación y descripción de los elementos que las cooperativas deben considerar para la implantación de un modelo para la gestión de cobranzas. Además de los métodos propuestos, se recurrirá al recurso del conocimiento implícito en el seno de los gestores de cobranza de la Cooperativa de ahorro y crédito Alianza del Valle y se utilizará el expertise de cada uno de ellos para identificar las causas y efectos de la morosidad, y en función de aquello involucrar a toda la

organización para determinar estrategias proactivas y reactivas para la recuperación de la cartera de crédito de consumo.

4.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Las fuentes de información de la investigación serán de naturaleza secundaria, debido a que la investigación se sustentará en la información que mantienen las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 4 en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y en el Banco Central del Ecuador, y a la información que mantiene la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle en su base de datos y en sus respectivos manuales operativos y administrativos. Adicionalmente se considerará la normativa y regulaciones establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros y por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y de otros textos y regulaciones afines al tema de la gestión de cobranzas.

Capítulo primero

Fundamentos conceptuales

1. Reseña histórica del marco regulatorio para la concesión de los créditos

El primer reconocimiento formal que tuvieron las organizaciones campesinas y de artesanos por las actividades productivas y de asistencia que realizaban en sus comunidades, se dio en el gobierno del General Alberto Enríquez Gallo a través de la promulgación de la primera Ley de Cooperativas, con el cual se regulaba la creación, estructura y funcionamiento de las organizaciones cooperativas, y que fue publicado en el Registro Oficial No. 8131 del 1 de diciembre de 1937. En esta ley se reconocía a dos tipos de cooperativas: las de producción y las de crédito, siendo éstas últimas las responsables de fomentar y apoyar financieramente al sector de la agricultura. Es decir, el inconsciente colectivo apuntaba hacia un cambio de la matriz productiva, en una época en que la economía dependía principalmente de la exportación del cacao. Actualmente la dependencia de productos primarios, el continuo déficit de la balanza comercial no petrolera, y el incremento de la cartera de crédito de consumo en el sistema financiero nacional, ha obligado al gobierno a regular la orientación del crédito¹³ hacia actividades productivas, que permitan mantener a buen recaudo el sistema monetario del país.

Sin embargo, la expedición de la primera Ley de Cooperativas no cumplió con el propósito de impulsar el modelo cooperativo como un medio de promoción del desarrollo socioeconómico de las personas vinculadas al sector agrario, y más bien se constituyó en una herramienta de las personas de la clase media y media-alta para apropiarse de tierras y usufructuar de las ventajas tributarias que concedía dicha Ley.¹⁴ Posteriormente, en 1966, el gobierno ecuatoriano realiza una actualización a Ley de Cooperativas¹⁵ mediante publicación en el Registro Oficial No. 123 del 20 de septiembre de 1966, con el objeto de instrumentar de manera práctica y sencilla los principios filosóficos bajo los cuales fueron creados, y del mismo modo estimular su crecimiento y fortalecimiento a través de exenciones tributarias y otros tipos de preferencias. No obstante, la Dirección Nacional

¹³ Registro Oficial No. 332, Segundo Suplemento: "Código Orgánico Monetario y Financiero", artículo 209.- Orientación de las operaciones de crédito.

¹⁴Giuseppina Da Ros: "El cooperativismo en el Ecuador: antecedentes históricos, situación actual y perspectivas", 2007.

¹⁵ La Ley de Cooperativas fue derogada con la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, publicada en el Registro Oficial No. 444 del 10 de Mayo del 2011.

de Cooperativas, la cual fue creada en 1961 como entidad especializada del Ministerio de Previsión Social y Trabajo (actualmente Ministerio de Inclusión Económica y Social), con el objeto de promover y desarrollar el sistema cooperativo, no cumplió con dicha finalidad, y se convirtió en un ente burocrático donde se realizaban trámites meramente administrativos.

Por esta razón, se puede colegir, que las cooperativas de ahorro y crédito durante mucho tiempo carecieron de un sistema de control interno adecuado, de un esquema eficaz de gestión de riesgos y de un gobierno cooperativo estable y progresista que aplique disciplinas financieras y de responsabilidad social, que conlleve a este sector a un crecimiento sostenible y sustentable.

Con la expedición de la Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público, y publicado en el Registro Oficial No. 453 el 16 de marzo de 1983, se realizó el primer intento por controlar a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, ya que en dicho cuerpo legal se reformó el artículo 17 de la Ley de Bancos, y *se amplía el ámbito de control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos a las personas naturales y jurídicas o de otras formas de asociación que de manera habitual, dentro del giro ordinario de sus negocios, realicen operaciones de intermediación financiera*.¹⁶ Adicionalmente, en el año de 1985, la Junta Monetaria mediante Resolución JM-266-85 reconoce a las cooperativas de ahorro y crédito como instituciones de intermediación financiera y delega a la Superintendencia de Bancos y Seguros las actividades de control y supervisión para precautelar el ahorro de los asociados.

Posteriormente, el entonces Presidente Constitucional de la República, Ing. León Febres Cordero, dispuso, mediante Decreto Ejecutivo No. 1845 del 12 de mayo de 1986, que todas las cooperativas de categoría abierta pasen al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), sin embargo, se determinó que existían ciertas irregularidades con las cooperativas, ya que en determinados casos existían cooperativas que operaban sin autorización, otras habían cesado sus operaciones, y finalmente estaban las que habían cerrado sus operaciones a un determinado gremio o asociación con el objeto de no pasar al control de la SBS. Después de un proceso de depuración de información, se determinó que debían ser 122 cooperativas las que debían pasar al control de la SBS, lo cual generó molestias e inconformidad, ya que se argumentaba que no se debía utilizar el mismo

¹⁶ Arellano, Ximena y Arías, Judith: *Diseno, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., de la ciudad de Ambato, periodo 2008ö*, Tesis de grado previa a la obtención del título de Ingeniera y Doctora en Contabilidad y Auditoría, Loja, 2009.

marco regulatorio de los bancos para las cooperativas, sin considerar su origen social. En todo caso, en junio de 1992, la SBS establece como condición para pasar a su control, que los activos totales de las cooperativas de ahorro y crédito sean de al menos 20,000 Salarios Mínimos Vitales, con lo cual calificaron 23;¹⁷ y, las demás volvieron al Ministerio de Bienestar Social, liberando de esta manera de un problema operativo a la SBS.

Durante la presidencia del Arq. Sixto Durán Ballén se promulgó la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en cuyo ámbito se somete a las cooperativas de ahorro y crédito a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Sin embargo, la normativa enunciada excluía de la supervisión a las cooperativas cerradas, manteniéndose éstas al amparo de la Dirección Nacional de Cooperativas.

El marco jurídico que se elaboró específicamente para las cooperativas de ahorro y crédito con el objeto de regular la administración de las mismas es el "Reglamento de Constitución, Organización, funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos, expedido mediante Decreto Ejecutivo No.1227 del 19 de marzo de 1998. En dicho cuerpo legal se establece el capital mínimo para que las cooperativas de ahorro y crédito se incorporen al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros en 300,000 UVCs. Posteriormente, en el gobierno del Dr. Gustavo Noboa se deroga este Reglamento, y se expide el Decreto Ejecutivo 2132, el cual es publicado en el Registro Oficial No.467 del 4 de diciembre del 2001, y en donde se establece un capital mínimo de \$ 200,000 para que una cooperativa pase al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El afán de controlar y de facilitar la supervisión basada en riesgos, impulsó al gobierno del Dr. Alfredo Palacio para que expida el Decreto Ejecutivo No. 354 el 28 de julio de 2005,¹⁸ con el cual, se incorporan dentro de las atribuciones del Consejo de Administración actividades inherentes a la gestión y administración de riesgos y adicionalmente se realiza una división de los certificados de aportación en Comunes y Obligatorios, siendo los primeros de libre disponibilidad y por lo tanto no se lo considera

¹⁷ Cooperativas que pasaron al control de la SBS: Andalucía, Atuntaqui, Carchi, Chone, Comercio, Cotacollao, El Sagrario, Guaranda, La Dolorosa, Nacional, 8 de Septiembre, 11 de Junio, OSCUS, Pablo Muñoz Vega, Progreso, 15 de Abril, Riobamba, San Francisco, Santa Ana, Santa Rosa, Tulcán, Unidad Familiar, 23 de Julio.

¹⁸ Decreto Ejecutivo 354: "Reglamento que rige la Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros", 2005.

dentro del patrimonio técnico constituido, por lo que se deben ir desincorporando de dicho cálculo de manera gradual en un plazo máximo de 10 años. De esta manera se pretendía transparentar el patrimonio técnico constituido.

En el gobierno del Econ. Rafael Correa se expide el Decreto Ejecutivo No. 194 el 29 de diciembre del 2009,¹⁹ en el cual se retoma la figura de mantener un solo tipo de certificado de aportación, pero fija un límite máximo del 5% del capital social pagado de la cooperativa calculado al cierre del respectivo ejercicio económico para redimir el capital social, en caso de retiro de socios. Las disposiciones específicas se mantuvieron bajo la responsabilidad de la Junta Bancaria, el cual a través de distintas resoluciones establecía los parámetros para la administración y control del proceso de crédito.

El 15 de marzo del 2011, la Junta Bancaria emite la Resolución No. JB-2011-1897, en el cual se determinan, entre otros, las siguientes modificaciones:

- La escala de calificación de riesgo de la cartera de crédito se incrementó de 5 a 9 categorías.
- La categoría de riesgo normal pasó de 5 a 15 días para la cartera de microempresa.

Un cambio importante que se dio con esta resolución fue la homologación de la calificación de riesgo. Esto quiere decir que si un cliente tiene más de un crédito en cada uno de los segmentos de consumo, vivienda o microcrédito, en la misma institución del sistema financiero, la calificación que se registrará en las operaciones debe corresponder a la que presente la peor categoría de riesgo dentro de cada uno de ellos, siempre y cuando el monto de la deuda de la operación con peor categoría de riesgo sea igual o supere el 20% del total de la deuda del segmento, para lo cual deberá constituir el monto de provisiones específicas que corresponda a la nueva categoría de riesgo homologada.²⁰

Posteriormente el 20 de septiembre del 2011, la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante Circular No. SBS-INIF-2011-7106 dirigido a todo el Sistema Financiero Nacional, recuerda que los datos que reposan en la central de riesgos sobre el deudor principal, y que son entregados a los burós de información crediticia, serán informativos y no son vinculantes para ninguna institución pública ni privada para

¹⁹ Decreto Ejecutivo 194: Reglamento que rige la Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, y las Cooperativas de Segundo Piso sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, 2009

²⁰ Superintendencia de Bancos y Seguros, Resolución No. JB-2011-1897 del 15 de marzo del 2011

efectos de la concesión de créditos. Es decir, la calificación no se lo podía considerar como un factor de discriminación para rechazar un crédito.

Respecto a este último tema, la Superintendencia de Bancos y Seguros fue mucho más allá, y es así que en el numeral 2 del artículo 2 de la Resolución No. JB-2011-2034 del 25 de octubre del 2011 se establece que "En los reportes de información crediticia que entregan los burós de información crediticia no se incluirá la calificación de las operaciones crediticias, efectuada con los parámetros establecidos en el capítulo II "Calificación de activos de riesgo y constitución de provisiones por parte de las instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros"; del título IX "De los activos y de los límites de crédito", de este libro". Es decir, de alguna manera se le estaba restando fuerza al reporte de la central de riesgos, en el sentido de que no se iba a poder a establecer con exactitud el perfil de riesgo que tiene un determinado socio o cliente.

Pero claro, para los propósitos que buscaba el Gobierno Nacional, y tomando en cuenta que el consumo de los hogares era un componente importante del crecimiento del PIB, era necesario mantener circulando el dinero en la economía, por lo que a través de la Ley Orgánica Derogatoria a la Ley de Información Crediticia y Reformatoria a la Ley del Sistema Nacional del Registro de Datos Públicos, a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y a la Ley de Compañías, publicado en el Registro Oficial No. 843 del 3 de diciembre del 2012, se establecen reformas más laxas para la evaluación del riesgo. Por ejemplo, los modelos y cálculos que se realicen para la obtención de referencias crediticias de los potenciales clientes utilizarán la información financiera del cliente de 3 años, y no de 6 como era anteriormente. Del mismo modo, en la referida Ley, se estableció que "los reportes de información crediticia en ningún caso podrán incluir información referente a terceras personas que hubieren otorgado una garantía a favor de la persona sobre la cual se realiza el reporte". Respecto al reporte de referencias crediticias se estipula la exclusión de aquellos valores inferiores a 0.15 veces de un salario básico unificado. Con estos cambios se pretende eliminar trabas, sobre todo para los pequeños morosos, y al mismo tiempo impulsar una mayor colocación, que como ya se había referido anteriormente, constituye el dínamo de la economía.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria no ha emitido resoluciones, normas específicas o metodologías para la administración de la cartera de crédito, y más bien se adhiere a lo establecido por la Superintendencia de Bancos y Seguros, tal como

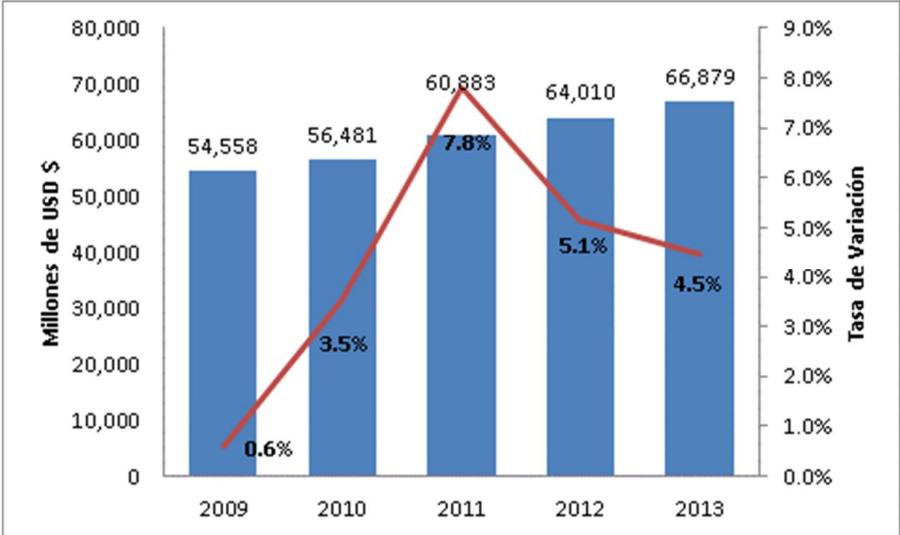
lo establece el artículo 1 de la Regulación No. JR-STE-2012-004 del 26 de diciembre del 2012 que establece que òla Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, para el ejercicio de sus funciones de supervisi3n y control de cajas centrales y cooperativas de ahorro y cr3dito que conforman el segmento cuatro, aplicar3 el marco regulatorio que, hasta el 31 de diciembre de 2012, ha sido utilizado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, para la supervisi3n y control de dichas organizaciones [í]ö. En cuanto a la cobranza, la única menci3n que realiza la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, es a trav3s de la Resoluci3n No. SEPS-IEN-2013-062 del 8 de noviembre del 2013, en donde se define las gestiones de cobranza extrajudiciales, y se estipula su aplicaci3n cuando se hayan realizado gestiones de cobro, debidamente documentadas.

En conclusi3n, la normativa ha sido escueta y en otros casos contradictoria para la regulaci3n de los cr3ditos de consumo de las cooperativas de ahorro y cr3dito del segmento 4, lo cual potencialmente podr3 ocasionar un debilitamiento progresivo en t3rminos patrimoniales y reputacionales.

2. An3lisis macroecon3mico del consumo y endeudamiento en el Ecuador

Sin lugar a duda la dolarizaci3n se ha constituido en un pilar fundamental de la estabilidad econ3mica del pa3s, y esta situaci3n concatenada a los altos precios del petr3leo ha contribuido para que el pa3s mejore su infraestructura dotando a sus habitantes y visitantes de mejores condiciones para el desarrollo de sus actividades personales, profesionales y productivas.

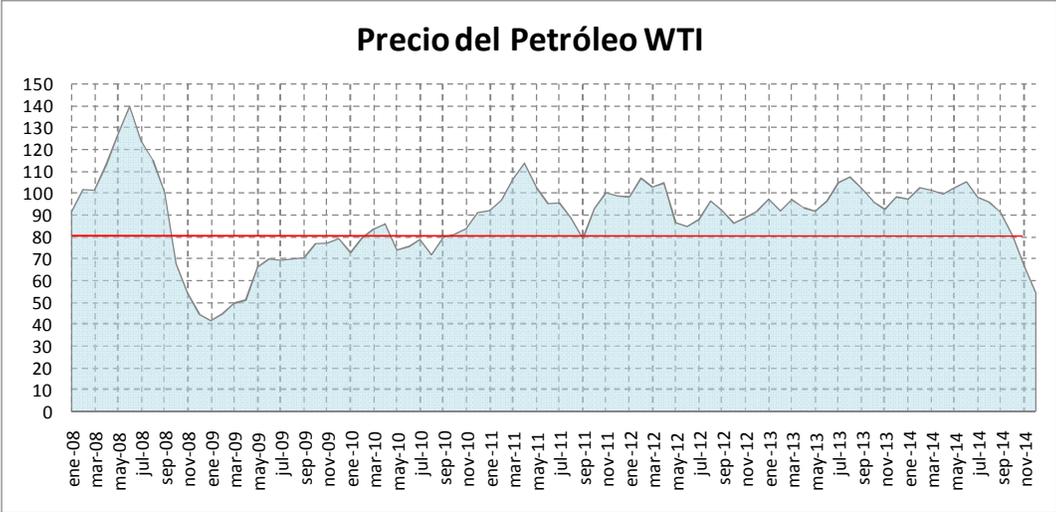
Gráfico 1 Evolución del Producto Interno Bruto



Fuente: Estadísticas Macroeconómicas, Banco Central del Ecuador, Junio 2014
Elaboración Propia

De hecho, el Producto Interno Bruto (PIB) ha tenido un crecimiento sostenido, manteniéndose una previsión de crecimiento para el año 2014 del 4,0% de acuerdo con cifras del Banco Central del Ecuador. Sin embargo, la sostenibilidad del crecimiento se tornó complicada, cuando el precio del barril de petróleo descendió en el último trimestre del año 2014 a valores inferiores a lo establecido en el Presupuesto General del Estado, que era de \$ 86,4.

Gráfico 2 Evolución del Precio del Petróleo



Fuente: <http://es.investing.com/commodities/crude-oil-historical-data>
Elaboración propia

Esta situación, aunado al hecho de que la OPEP no pretende recortar la producción de petróleo, obligó al Gobierno Nacional a barajar una serie de opciones con el objeto de que su programación presupuestaria no se vea afectada, por lo que se analizó la explotación de la reserva natural del Yasuní ITT, aunque en realidad esta alternativa significaría ingresos solo a partir del cuarto año de explotación. Además se analizó y se ejecutó la emisión de deuda en los mercados internacionales por un importe de 2,000 millones de dólares a un plazo de 10 años y con un interés del 7.95%.²¹ A pesar del fuerte endeudamiento con organismos multilaterales y con el Gobierno de China, el Ecuador todavía mantiene un margen para seguir negociando líneas de financiamiento, ya que el artículo 124 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, permite que el Estado mantenga una deuda pública hasta del 40% del PIB.

²¹ <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/144505-ecuador-vuelve-a-mercados-de-capital-con-emision-de-bonos-por-2-000-millones/>

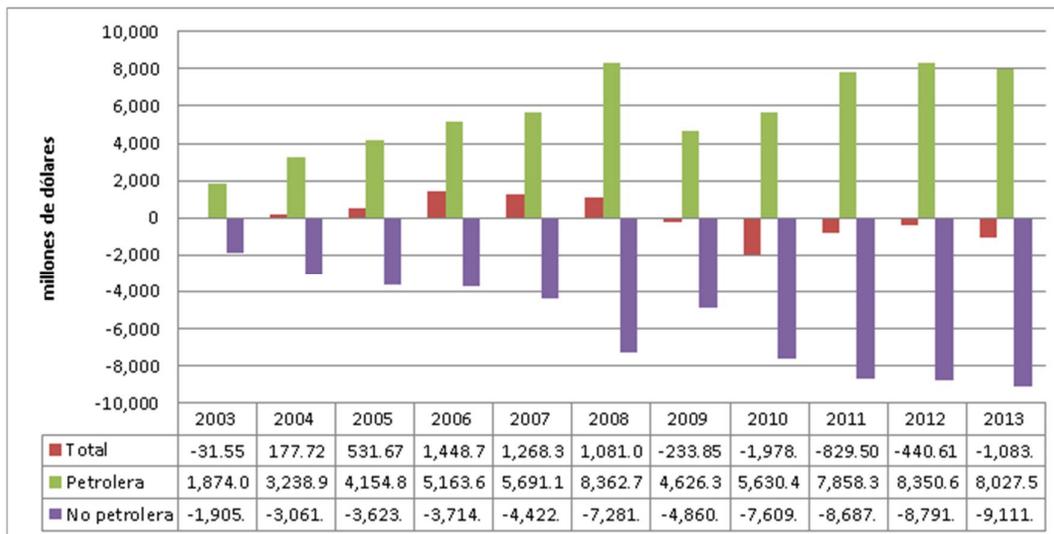
Tabla 1 Participación de la Deuda Externa respecto al Producto Interno Bruto (PIB)

Saldos de la Deuda Externa en millones de dólares			
Año	Deuda	PIB	Deuda / PIB
1990	12,051.9	15,232.0	79.12%
1991	12,629.5	16,980.0	74.38%
1992	12,537.0	18,085.2	69.32%
1993	13,025.0	18,929.2	68.81%
1994	13,757.8	22,697.3	60.61%
1995	12,378.9	24,420.7	50.69%
1996	12,629.9	25,213.8	50.09%
1997	12,583.8	28,148.0	44.71%
1998	13,185.1	27,967.9	47.14%
1999	13,759.9	19,635.5	70.08%
2000	11,228.8	18,318.6	61.30%
2001	11,366.9	24,468.3	46.46%
2002	11,377.4	28,548.9	39.85%
2003	11,491.1	32,432.9	35.43%
2004	11,060.4	36,591.7	30.23%
2005	10,850.3	41,507.1	26.14%
2006	10,214.9	46,802.0	21.83%
2007	10,632.7	51,007.8	20.85%
2008	10,088.9	61,762.6	16.33%
2009	7,392.5	62,519.7	11.82%
2010	8,671.7	69,555.4	12.47%
2011	10,055.3	79,779.8	12.60%
2012	10,871.8	87,502.4	12.42%
2013	12,920.1	93,577.2	13.81%
2014*	13,029.0	93,577.2	13.92%

Fuente: Diario El Telégrafo, Sección Economía, 10 de abril del 2014
Elaboración Propia

Otra estrategia que ha tomado fuerza en los últimos meses, de acuerdo a publicación en el diario El Universo del 11 de diciembre del 2014, según información obtenida del Banco Central, es la política indirecta de restricción de las importaciones, mediante medidas administrativas como normas para los productos importados, reglamentos de calidad, eficiencia energética y etiquetado, entre otros, con lo cual se ha logrado reducir la brecha comercial, terminando el año 2014 en US \$ -727 millones.

Gráfico 3 Balanza Comercial



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración propia

El objetivo del Gobierno Nacional es defender la dolarización, o al menos impedir que el país tenga que acudir a líneas de financiamiento externas todo el tiempo para cubrir sus desequilibrios fiscales. Por tal razón, se vienen aplicando políticas de fomento a la producción y a las exportaciones como parte de la estrategia nacional de cambio de la matriz productiva, con lo cual se pretende que el país genere mayor valor agregado. De hecho, si es que se analiza el PIB desde la perspectiva del gasto, se puede apreciar que el consumo de los hogares tiene una importancia relativa importante en el crecimiento de la economía, y es precisamente esta situación la que se pretende revertir, y dar una mayor preponderancia a las exportaciones y a la Formación Bruta de Capital Fijo. De acuerdo a las Estadísticas Macroeconómicas del Banco Central del Ecuador, se puede apreciar los elementos que contribuyeron al crecimiento trimestral del PIB en el tercer trimestre del año 2014.

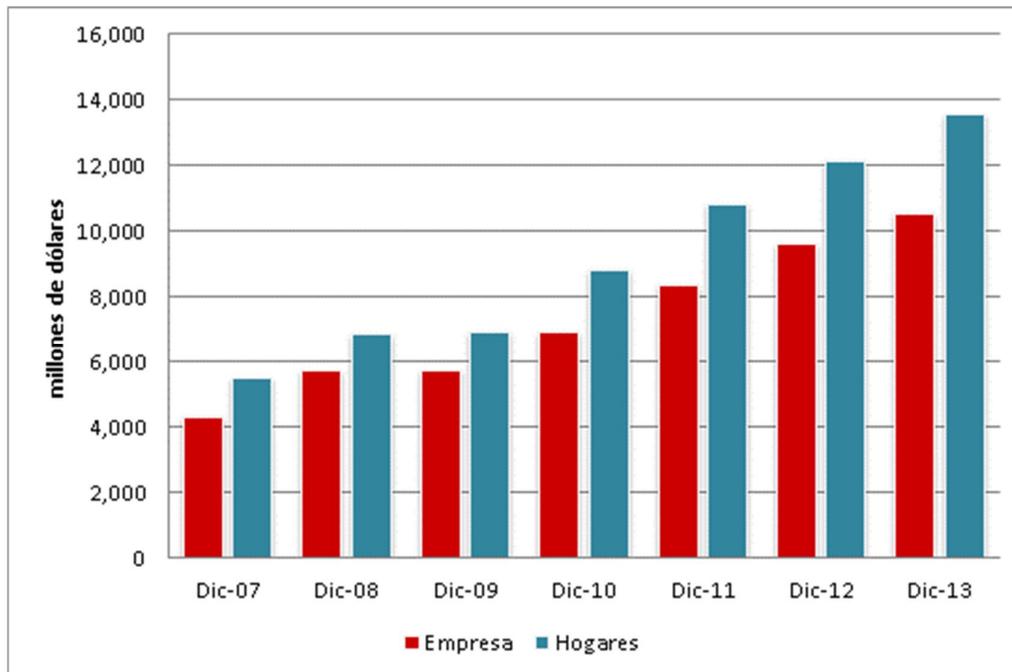
Gráfico 4 Contribución de cada elemento al crecimiento del PIB



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

En el ámbito financiero también se puede apreciar que la cartera de crédito de los hogares ha tenido mayor relevancia que los créditos otorgados a las empresas, manteniendo un crecimiento promedio anual de 13,8%.

Gráfico 5 Cartera de Crédito por Vencer de las Empresas y Hogares



Fuente: Banco Central del Ecuador

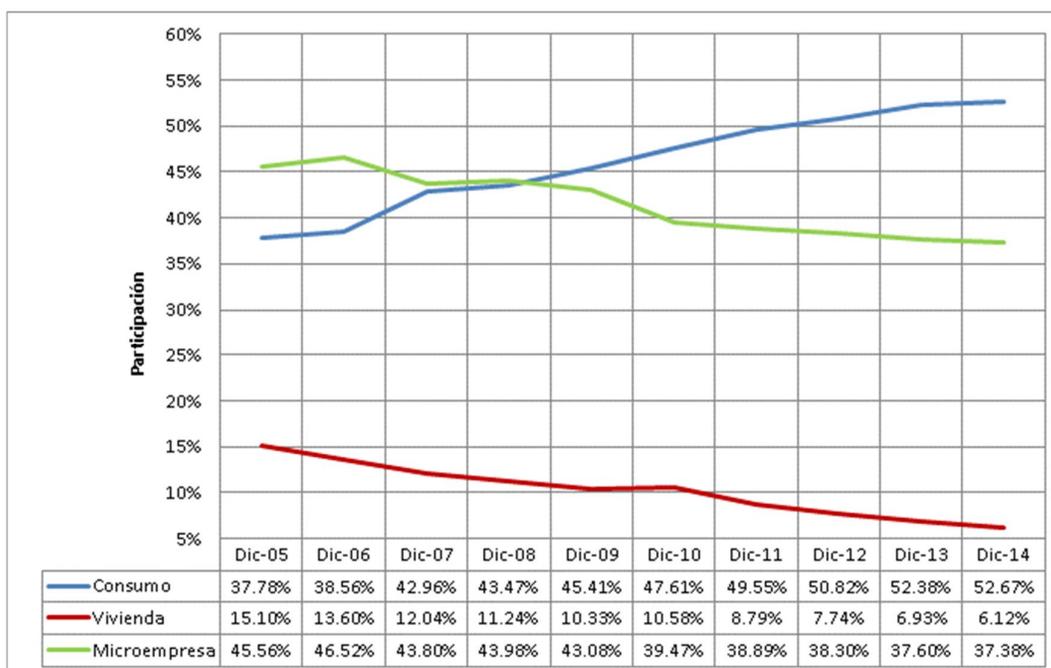
Elaboración: Propia

Algunos de los factores que inciden para el crecimiento de la cartera de consumo tienen que ver con la mayor facilidad para acceder a tarjetas de crédito. De acuerdo a la publicación del Diario El Telégrafo del 19 de diciembre del 2013, hasta junio de ese año se registraron 30151.887 tarjetas de crédito, de los cuales el 85% son tarjetas principales y el restante, adicionales. Del mismo modo, la publicación señala que Daniel Torresano Melo, Director Nacional de Estudios e Información de la Superintendencia de Bancos y Seguros, manifiesta que existen 1000.000 tarjetahabientes, es decir, un promedio de 1,6 tarjetas de crédito por cada uno.²² Esta fue una de las razones por las que la Junta Bancaria mediante Resolución JB-2012-2225 del 5 de julio del 2012, prohibió a los establecimientos comerciales la emisión de tarjetas de crédito. La alerta que dio el Gobierno Nacional sobre el probable sobreendeudamiento de las personas ha incidido para que los órganos de control den marcha atrás en algunas medidas tomadas. Por ejemplo, en el artículo 2 de la Resolución de la JB-2012-2151 del 26 de abril del 2012 se elimina los costos de afiliación y renovación de las tarjetas de crédito, y con el cual se derogaba la Resolución JB-2012-2138 emitida el 27 de marzo, en el que se aprobaba que las tarjetas de crédito podían cobrar por afiliación y renovación de acuerdo a su clasificación. Esta medida podría interpretarse como una resolución contradictoria al control de la emisión de tarjetas de crédito; sin embargo, y con el objeto de remediar en parte esta situación, la Junta Bancaria mediante Resolución No. JB-2013-2640 del 26 de septiembre del 2013 restablece la tarifa máxima para aquellas tarjetas de crédito que cuenten con planes de recompensa.

Adicionalmente, y con el objeto de salvaguardar los derechos fundamentales del consumidor, la Junta Bancaria mediante Resolución JB-2012-2208 del 7 de junio del 2012, incorpora una cláusula adicional que deberán contener los contratos entre las administradoras de las tarjetas de crédito y los establecimientos comerciales, y en el que se estipula la obligatoriedad del establecimiento de que el precio para el pago con tarjeta de crédito, será el mismo precio que al contado; y, que toda oferta, promoción, rebaja o descuento vigente para el pago al contado, será también exigible por el consumidor que efectúa pagos mediante el uso de tarjetas de crédito, salvo que se ponga en conocimiento del tarjetahabiente de manera oportuna y adecuada, en la publicidad o información respectiva y de manera expresa, lo contrario.²³

²² <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/3-151-887-tarjetas-de-credito-hay-en-ecuador.html>

²³ Junta Bancaria, Resolución JB-2012-2208 del 7 de junio del 2012

Gráfico 6 Composición de la Cartera de Crédito de las Cooperativas del Segmento 4

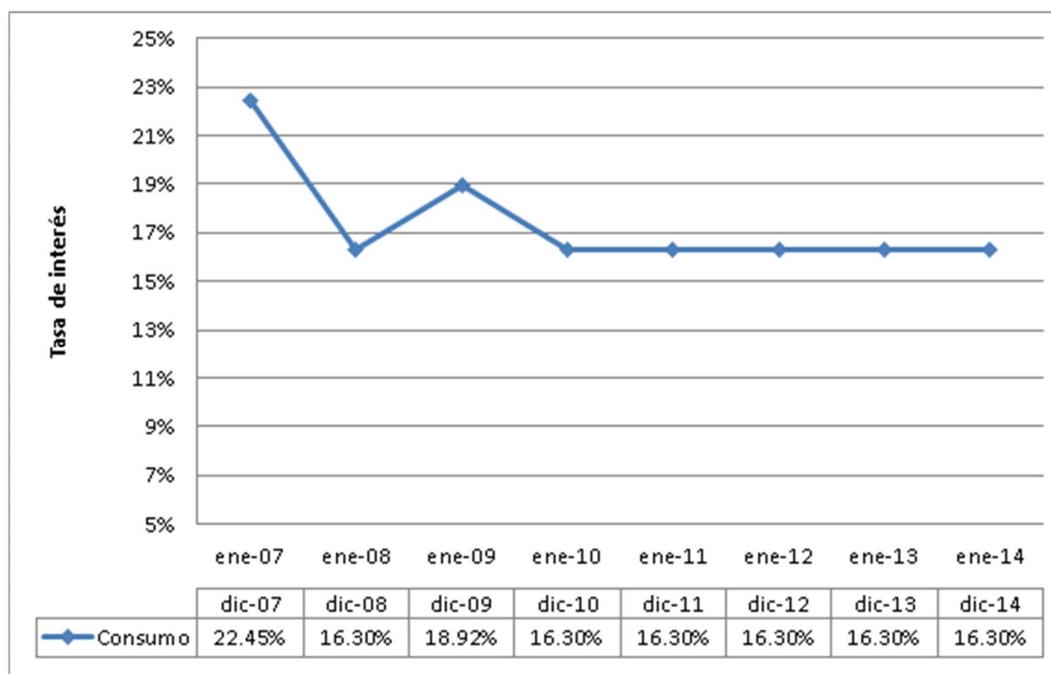
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Boletines Financieros

Elaboración: Propia

No obstante, la cartera de crédito de consumo del sector cooperativo ha tenido un crecimiento sostenido a partir del año 2005, siendo este más evidente a partir del año 2008, probablemente por la reducción de tasas que se dio en este segmento al pasar de una tasa activa efectiva máxima de 32,27% en agosto del 2007 a una tasa activa efectiva máxima de 16,30% en diciembre 2014.

La evolución de la tasa de interés activa efectiva máxima de consumo ha sido la siguiente:

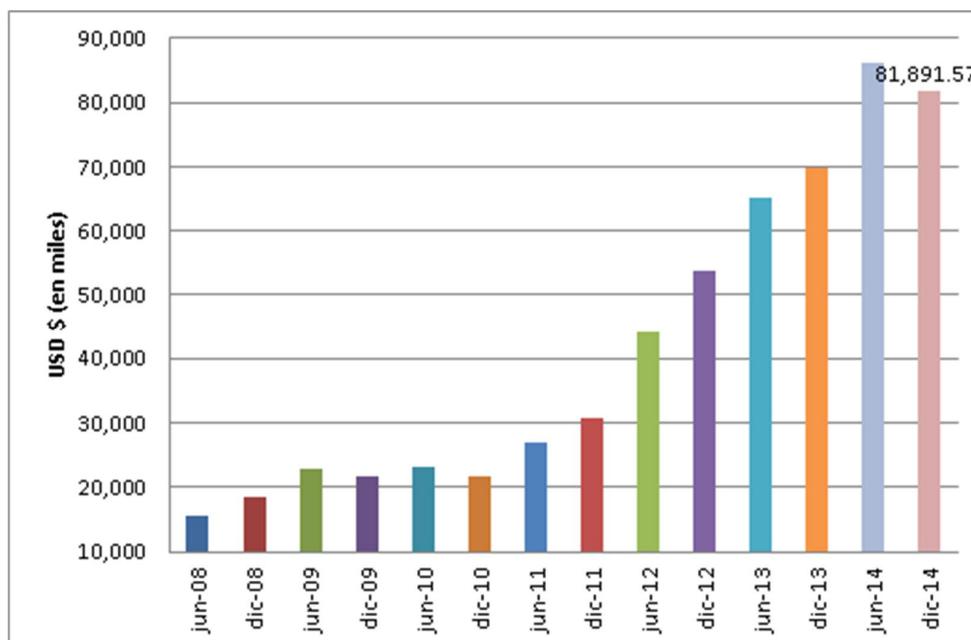
Gráfico 7 Evolución de la Tasa Efectiva Máxima para Créditos de Consumo



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración Propia

Hasta el mes de junio del 2009 existían dos segmentos para la cartera de crédito de consumo, el mismo que fue unificado en dicha fecha. Dicho segmento tuvo un crecimiento importante, sin embargo, a partir del año 2012 la cartera empieza a tener un deterioro importante con afectaciones en la rentabilidad y en la solvencia. Por ejemplo, de acuerdo a información obtenida de los boletines financieros de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se puede apreciar que en el mes de diciembre del año 2008 el margen de intermediación de las cooperativas del segmento 4, en relación al total de los ingresos, fue de 13,48%, mientras que en diciembre del año 2014 fue de 8,63%. Sin embargo, la ganancia del ejercicio no tiene una reducción de la misma magnitud en el periodo descrito, por cuanto a través de la cuenta de otros ingresos las cooperativas logran mantenerlo estable. Sin embargo, esta situación permitiría presumir que algunas cooperativas estarían refinanciando créditos vencidos, y de esta manera mantener artificialmente un indicador de morosidad bajo.

Gráfico 8 Evolución de la Cartera Improductiva de Consumo de las Cooperativas del Segmento 4



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Boletines Financieros
Elaboración propia

Cabe señalar que un elemento importante para explicar el incremento de la cartera improductiva se lo puede encontrar en la Circular No. SBS-DNEI-2012-10435 del 15 de octubre del 2012 de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en donde el ente de control anuncia que no se ha podido validar de manera ágil las estructuras correspondientes de las entidades que reportan información a la Central de Riesgos, desde agosto 2012. Esto ha ocasionado que actualmente no se disponga de nueva información crediticia y que no se puedan hacer correcciones a la información existente que amerite ser modificada. Esta situación tuvo una duración de 5 meses, tiempo en el cual las instituciones financieras colocaron los créditos sin la certeza del endeudamiento y perfil de riesgo del socio/cliente, lo que evidentemente promovió una mayor exposición al riesgo.

Del mismo modo, al existir un incremento de la cartera improductiva, se requiere aumentar las provisiones, lo que indudablemente afecta a los resultados y por tanto al patrimonio. Es así, de acuerdo con la información de las Superintendencias de Bancos y de Seguros, y de la Economía Popular y Solidaria, que el indicador de solvencia del total de cooperativas del segmento 4, en diciembre del 2008 era de 19,71%, mientras que en diciembre del 2014 fue de 15,92%. Es decir, el mayor crecimiento de la cartera de crédito de consumo (25% promedio anual en el periodo analizado), concatenado al crecimiento

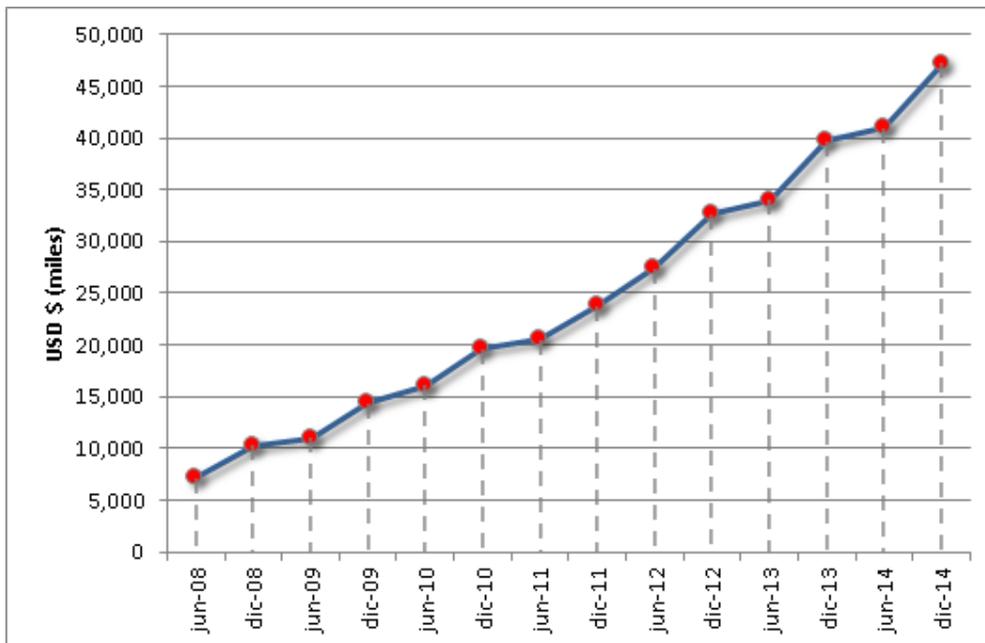
de la cartera improductiva, ha ocasionado que en el periodo de 6 años las cooperativas sean menos solventes, y con proyección a un mayor deterioro.

Por otro lado, se podría presumir que el endeudamiento de las personas podría ser acentuado por la facilidad para acceder a los préstamos quirografarios del BIESS, cuyo requisito fundamental es tener 36 aportes individuales, de los cuales seis deben ser consecutivos. De acuerdo con una publicación del diario El Comercio del 30 de mayo del 2012,²⁴ se establece que el 44% de las personas que solicita este tipo de préstamo, lo requería para pagar deudas, según información provista por Omar Serrano, representante de los afiliados. El problema se acentúa aún más debido a que el BIESS no reporta a la central de riesgos, y por lo tanto no se puede acceder a información certera del verdadero endeudamiento del cliente.

Adicionalmente, en publicación del diario El Comercio del 31 de mayo del 2012,²⁵ la Ministra Coordinadora de la Política Económica Jeannette Sánchez señalaba que no hay por qué alarmarse ya que ñla morosidad es estable [í]ö. Sin embargo, lo que no se ha tomado en cuenta es la tasa de castigos que las cooperativas han venido aplicando, para precisamente maquillar el indicador de morosidad. Si bien es cierto, los castigos han sido realizados previo la provisión del 100% del saldo de la cartera, empero el indicador de cobertura de la cartera improductiva de consumo ha disminuido sustancialmente, al punto que actualmente el indicador se encuentra por debajo del 100%, lo que da cuenta del deterioro de la cartera de consumo.

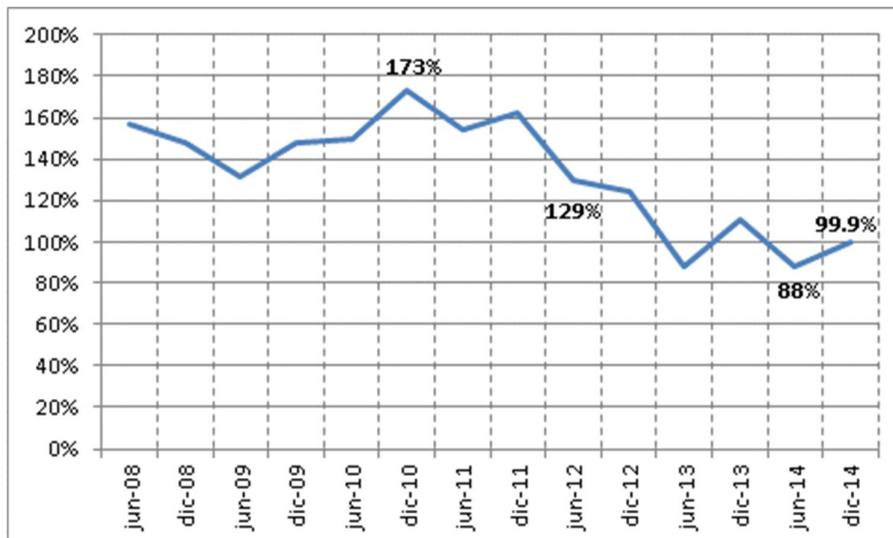
²⁴ <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/44-de-creditos-quiografarios-se.html>

²⁵ <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/negocios/que-ecuadoriano-se-endeuda.html>

Gráfico 9 Evolución del Saldo de la Cartera Castigada

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Boletines Financieros
Elaboración propia

Es decir, el indicador de morosidad no se lo debe analizar de manera aislada, sino dentro de un contexto integral, en donde cada indicador financiero tenga un referente con el que se pueda extraer elementos de causalidad e impacto.

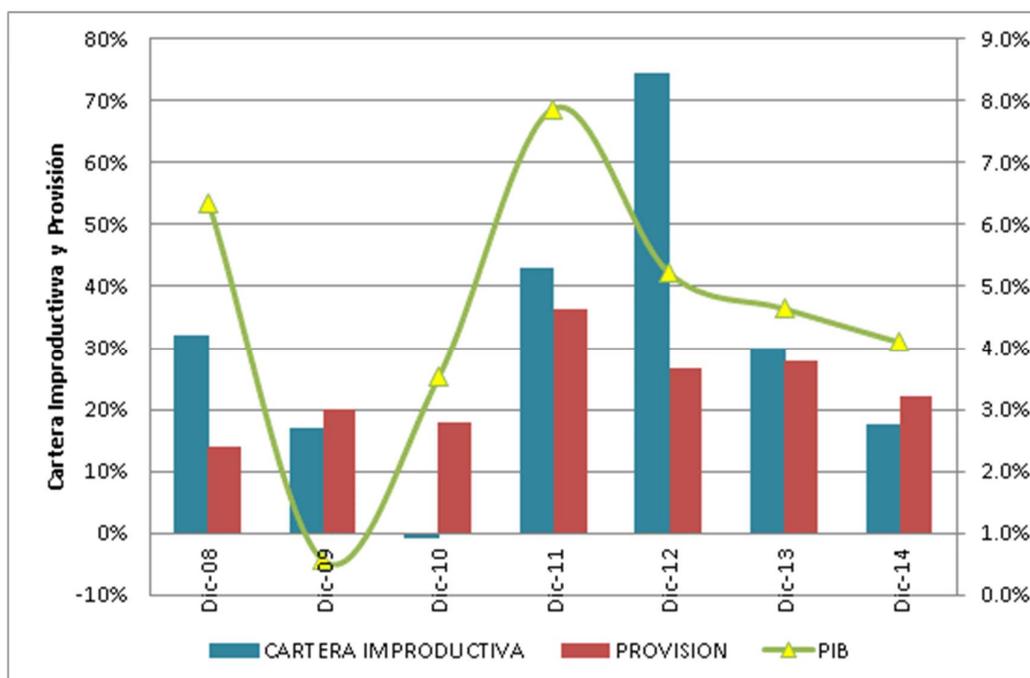
Gráfico 10 Cobertura de la Cartera de Consumo

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Boletines Financieros
Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, la cobertura con provisiones de la cartera de consumo ha tenido un deterioro pronunciado, especialmente a partir del año 2012, explicado básicamente por el incremento de la cartera improductiva, el cual prácticamente se ha cuatriplicado entre el periodo de diciembre del 2008 a diciembre del 2014, según información de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. En términos de morosidad de la cartera de consumo, y con información de la misma fuente, no se puede apreciar un crecimiento sustancial, ya que el mismo pasó de 3,37% en diciembre del 2008 a 3,84% en diciembre del 2014, tomando en cuenta que la cartera bruta de consumo creció en 3,8 veces en dicho periodo, por lo que de alguna manera el crecimiento de la cartera nueva sirvió para atenuar el impacto en la morosidad.

En función de estos antecedentes, la Superintendencia de Bancos y Seguros, mediante Resolución No. JB-2012-2217 del 22 de junio del 2012 incorpora el concepto de provisión anticíclica en el capítulo II, del título IX.- de los activos y límites de crédito de la codificación de resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, con lo cual se pretendía que las instituciones financieras constituyan un volumen de provisiones mayor al necesario dado la época, y de esta forma mantener un òcolchónö para atenuar las pérdidas que se podrían generar ante una desaceleración económica global. Para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante Circular No. SBS-INSFPR-DNR-2012-8167 del 15 de agosto del 2012, estableció un factor alfa, para el cálculo de la provisión anticíclica, del 1,73% con lo cual se aspiraba cumplir con dicho propósito, sin embargo, hasta diciembre del 2014, ninguna cooperativa ha constituido una provisión anticíclica, así como tampoco se ha realizado una revisión de dicho factor.

Gráfico 11 Tasas de Crecimiento de Cartera Improductiva, Provisión y PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Elaboración propia.

En el gráfico anterior se puede apreciar que el crecimiento de la cartera improductiva y de las provisiones correspondientes al segmento de consumo, mantienen un comportamiento irregular y distante al crecimiento de la economía, por lo que se puede concluir que la normativa de la provisión contracíclica aplicada para las cooperativas no ha cumplido con el objetivo planteado, como se puede apreciar a partir del año 2012, y tomando como consideración el análisis planteado en el gráfico 1.9.

A manera de conclusión, se puede enunciar que existen indicios de sobreendeudamiento en el Ecuador, aunque nadie lo quiera aceptar categóricamente, y esta situación está conllevando a un debilitamiento patrimonial de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, más aún, cuando las mismas no cuentan con esquemas de gestión de cobranzas efectivo.

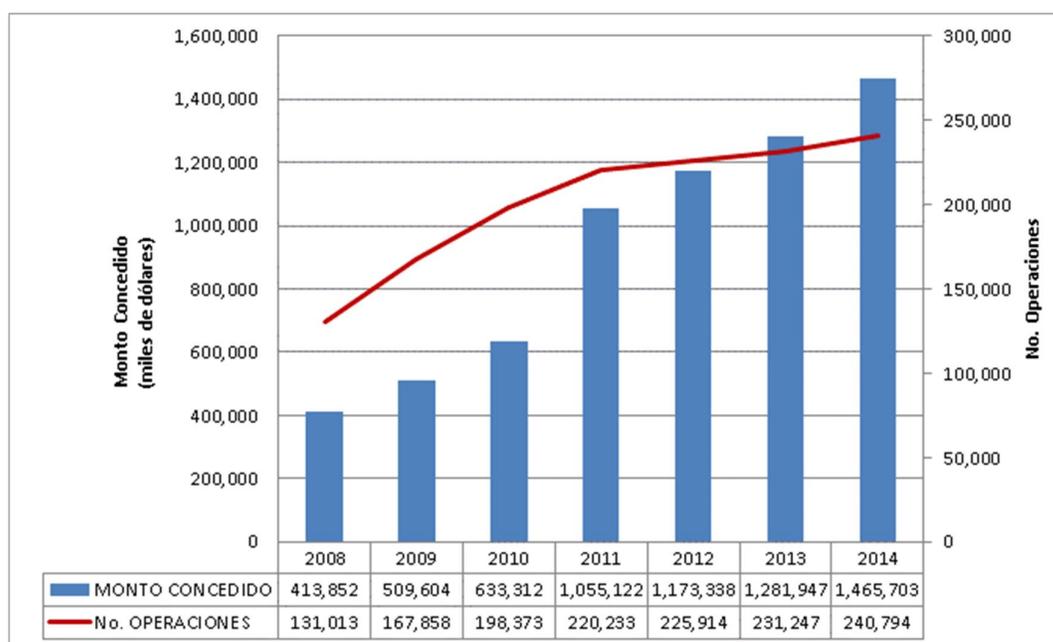
Capítulo segundo

Evolución de la cartera de crédito de consumo de las cooperativas

1. Evolución del volumen de crédito

La expansión del consumo de los hogares ha sido un fenómeno característico de este gobierno, debido a la alta disponibilidad de recursos por los precios del petróleo, el cual ha impulsado el gasto público y ha dinamizado la economía, lo cual aunado a la flexibilidad para acceder a créditos y tarjetas de crédito ha expuesto a la economía a un sobreendeudamiento de la clase media, como se había mencionado anteriormente.

Gráfico 12 Evolución del Crédito de Consumo



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Boletines Financieros
Elaboración propia

De hecho, se puede apreciar que, en el periodo analizado, el monto de colocación de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4 ha tenido un crecimiento más importante que el número de operaciones, lo que ha incidido en un incremento del monto promedio de colocación al pasar de US \$ 3.159 en el año 2008 a US \$ 6.087 en el año 2014. Es decir, el nivel de exposición de las cooperativas se ha incrementado, y por otro lado, los prestatarios cuasi han duplicado su endeudamiento promedio, manteniéndose una tendencia hacia el crecimiento.

Como se señaló anteriormente, el comportamiento del sector cooperativo ha sido creciente en cuanto a la evolución del crédito de consumo, sin embargo, y tomando en cuenta la alta competencia dentro de este sector, se ha constatado empíricamente y en términos generales, que las instituciones financieras populares y solidarias toman como único parámetro para la clasificación de cartera la fuente de pago, no obstante, en el numeral 1.2, artículo 5, sección II, capítulo II, título IX.- De los activos y límites de crédito, de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos, establece que los créditos de consumo son aquellos destinados al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva [í]ö. Es decir, si una persona asalariada solicita un crédito cuyo destino es una actividad productiva se lo debería clasificar como microcrédito, pero los oficiales de crédito de las cooperativas en el afán de ganar mercado, de cumplir metas, o simplemente por desconocimiento de la norma lo han estado clasificando como consumo, y esta situación indudablemente acarrea algunos riesgos: 1) Una auditoría podría determinar que aquellos créditos son vinculados por presunción, por favorecerlos en tasa de interés; 2) Existe un impacto negativo en el margen financiero al cobrar una tasa de interés menor a la que corresponde; 3) Se podría generar inconvenientes con el Sistema de Rentas Internas al momento de justificar la reinversión de las utilidades en créditos productivos, dado que para la autoridad tributaria aquellos créditos corresponden al segmento de microcrédito.

En definitiva, dicha práctica ha ocasionado que la participación de la cartera de consumo se incremente paulatinamente, pero sin una sustanciación adecuada de su clasificación, lo cual podría generar inconvenientes financieros y operativos en las cooperativas de ahorro y crédito.

2. Análisis de concentración de la cartera de crédito

Al 31 de diciembre del 2014, la cooperativa más grande por el tamaño de activos fue la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista con un saldo de US \$ 828.927 miles de dólares. El crecimiento promedio que ha tenido dicha institución en los últimos 6 años es del 34%, lo cual le ha permitido pasar de una participación de mercado del 8,78% en el año 2008, a una participación del 16,04% en el año 2014. En cuanto al saldo de la cartera de crédito el análisis es similar, lo que da cuenta de que la estrategia de dicha cooperativa se enfoca en posicionarse en el mercado como la cooperativa más grande del país, lo que no necesariamente implica ser la mejor, dado que los indicadores tanto de rentabilidad como de solvencia se encuentran por debajo del promedio del sector cooperativo.

Con este antecedente se procedió a realizar un análisis del sector cooperativo, en cuanto a la concentración de la cartera de crédito bruta. Para esto se utilizó la metodología establecida en el Análisis del Sistema Financiero Privado y Público del Ecuador del Banco Central del Ecuador correspondiente a Mayo 2014, en el cual se utiliza el índice de concentración C4, que es un indicador que permite medir la concentración de mercado o la falta de competencia de un mercado. Para esto se debe establecer las participaciones de las cuatro entidades más representativas del mercado:

$$\frac{C_1}{C_2} + \frac{C_3}{C_4} + \frac{C_5}{C_6} + \frac{C_7}{C_8}$$

De acuerdo con la metodología enunciada anteriormente,²⁶ si las cuatro entidades financieras tienen una participación en el mercado demasiado alta, se puede deducir que no existe un mercado competitivo. Para el Ecuador los rangos establecidos de este indicador son:

C4 > 66% mercado altamente concentrado

C4 > 33% < 66% mercado medianamente concentrado

C4 < 33% mercado competitivo

Al 31 de diciembre del 2008 se realizó un análisis de concentración de la cartera de crédito, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 2 Índice de Concentración C4 año 2008

Cooperativa	%
Juventud Ecuatoriana Progresista	8.7%
Jardín Azuayo	7.5%
29 de Octubre	7.0%
Riobamba	5.8%
Total	28.9%

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
Elaboración propia.

²⁶Nota Metodológica, Análisis del Sistema Financiero Privado y Público del Ecuador, Banco Central del Ecuador, Mayo 2014.

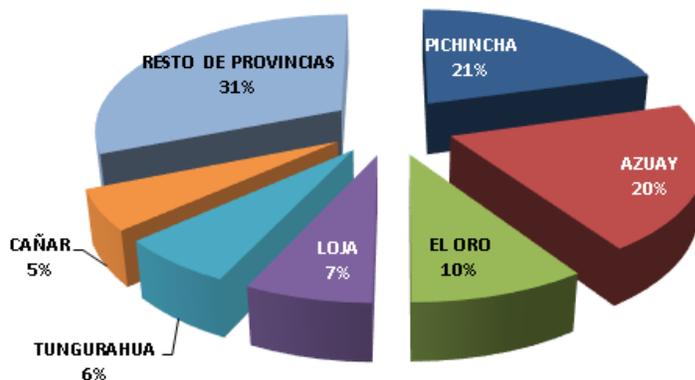
Como se puede apreciar, el índice de concentración C4 denota un mercado altamente competitivo, destacándose dos instituciones de la provincia del Azuay, una de Pichincha y una de Chimborazo.

Tabla 3 Índice de Concentración C4 año 2014

Cooperativa	%
Juventud Ecuatoriana Progresista	16.02%
Jardín Azuayo	10.05%
29 de Octubre	6.58%
Cooprogreso	5.73%
Total	38.39%

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
Elaboración propia

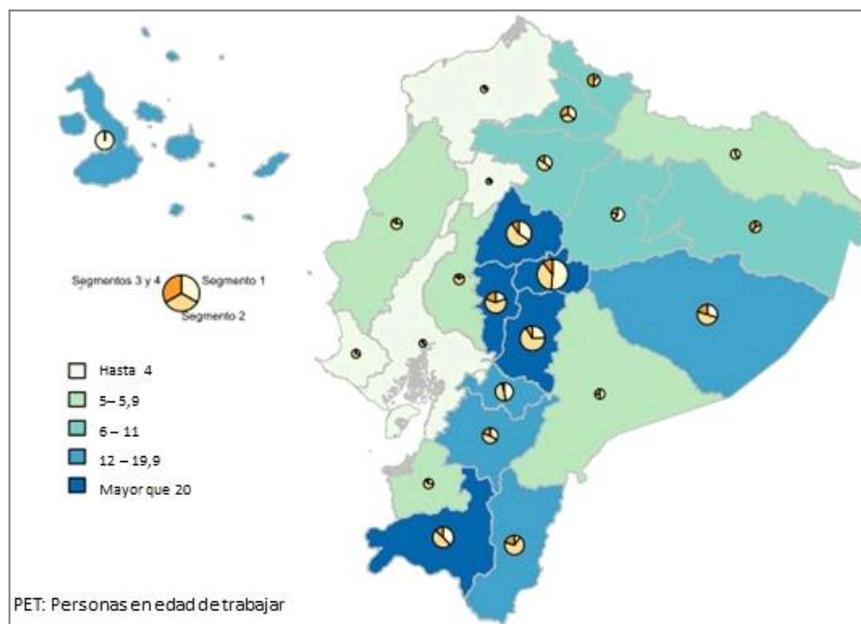
De los resultados obtenidos con corte al 31 de diciembre del 2014, se puede apreciar que el índice de concentración C4 tiene un incremento, lo que implica que el mercado pasó a ser medianamente concentrado. El incremento básicamente responde a la cuasi duplicación de la participación de mercado de la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista. En este análisis se incorpora la Cooperativa Cooprogreso, con lo cual el mercado de mayor concentración se ubica en las provincias de Azuay y Pichincha. Con el objeto de ratificar esta afirmación, se procedió a realizar un análisis de la concentración de la cartera de consumo por provincia, de acuerdo a información obtenida del reporte "Captaciones y Colocaciones Segmento 4" de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y con lo cual se constató que el 51% de la cartera total de consumo se encuentra en 3 provincias: Pichincha, Azuay y El Oro, mientras que el resto de las provincias tienen participaciones marginales.

Gráfico 13 Estructura de Cartera Total de Consumo por Provincia

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaboración propia.

La mayor cantidad de cooperativas de ahorro y crédito se encuentran concentradas en la región central de la sierra, pero son cooperativas pequeñas e incipientes, y con recursos limitados en el ámbito organizacional y financiero lo que les impide ganar mayor preponderancia. De hecho, a diciembre del 2014, los activos de las cooperativas del segmento 3 representan el 36% del total de los activos de las cooperativas del segmento 4, a pesar de que existen 2,2 veces más instituciones que las del segmento 4, de acuerdo a la segmentación que lo estableció la Junta de Regulación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mediante Resolución No. JR-STE-2012-003 del 29 de octubre del 2012.

Gráfico 14 Cooperativas de ahorro y crédito por cada 100 mil PET

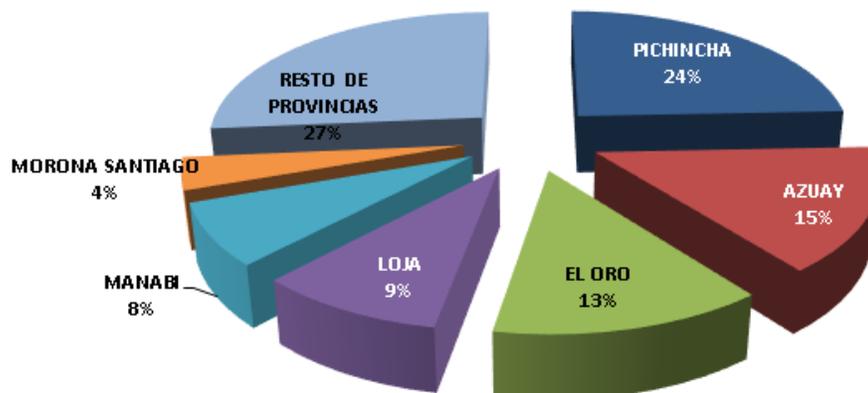


Fuente y elaboración: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

En cuanto a la composición de la cartera improductiva, se puede visualizar que las dos provincias de la sierra con mayor cartera de consumo, Tungurahua y Cañar, no se encuentran entre las provincias con mayor cartera improductiva, delegando el lugar a las provincias de Morona Santiago y Manabí. Cabe anotar que en dichas provincias los problemas se derivan de las cooperativas Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega, y 15 de Abril respectivamente, cuyos indicadores de morosidad revelan debilidades de control interno, razón por la cual el gerente de esta última cooperativa fue destituido por òpresuntos préstamos mal concebidosö según el señor Vicente Beltrón presidente de la cooperativa, y publicado en el periódico manabita òEl Diarioö del 22 de octubre del 2013.²⁷

²⁷ <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/289828-la-cooperativa-de-credito-15-de-abril-tiene-nuevo-gerente/>

Gráfico 15 Estructura de Cartera Improductiva de Consumo por Provincia



Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaboración propia

En función del análisis realizado se puede constatar que: 1) Existen instituciones que cada vez concentran mayores riesgos sin que exista una contraparte en el patrimonio que permita mantener el indicador de solvencia estable; y, 2) Las cuatro cooperativas más grandes del segmento 4 no son precisamente las mejores, ya que mantienen un grado de absorción promedio del 90%, superior en 5 puntos porcentuales respecto al promedio del año 2008.

3. Análisis de principales indicadores financieros

El cálculo de los indicadores financieros es una técnica que permite revelar los aciertos o desaciertos que la administración de una institución financiera pudo haber tenido en un periodo determinado. En este caso se procederá a realizar un análisis de los principales indicadores, tomando como referencia la metodología CAMEL: Capital, Calidad de Activos, Eficiencia, Rentabilidad y Liquidez (Capital, Asset, Management, Equity, Liquidity por sus siglas en inglés).

Tabla 4 Indicadores Financieros de las Cooperativas del Segmento 4

Nombre del Indicador	2008	2014	Variación
SUFICIENCIA PATRIMONIAL			
PATRIMONIO / ACTIVOS INMOVILIZADOS	593.67	365.41	-228.27
CALIDAD DE ACTIVOS:			
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	4.68	5.51	0.84
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	95.32	94.49	-0.84
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	120.35	113.30	-7.05
INDICES DE MOROSIDAD			
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	2.91	15.98	13.07
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	3.37	3.84	0.47
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	2.16	2.38	0.21
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	4.73	6.45	1.72
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	3.83	5.08	1.26
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA			
COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL	199.47	43.84	-155.63
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	147.79	99.92	-47.87
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	128.72	107.97	-20.75
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	142.98	94.59	-48.39
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	144.48	114.38	-30.10
EFICIENCIA MICROECONOMICA			
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO ⁽³⁾	6.57	5.48	-1.09
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	77.18	82.04	4.86
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO ⁽³⁾	3.20	2.60	-0.60
RENTABILIDAD			
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO	8.40	8.98	0.59
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO	1.35	1.14	-0.21
INTERMEDIACION FINANCIERA			
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	120.10	100.37	-19.73
EFICIENCIA FINANCIERA			
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	11.41	8.88	-2.53
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	1.94	1.20	-0.74
RENDIMIENTO DE LA CARTERA ⁽³⁾			
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	12.97	10.87	-2.10
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	14.88	14.80	-0.08
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	12.13	10.54	-1.60
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	17.53	19.61	2.08
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	17.21	19.85	2.64
CARTERA POR VENCER TOTAL	15.90	16.43	0.54
LIQUIDEZ			
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	18.64	21.33	2.69
COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES ⁽⁵⁾	286.73	202.05	-84.68
COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES ⁽⁵⁾	174.06	148.09	-25.97
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO			
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	17.20	28.45	11.26
FK = (PATRIMONIO - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES (DIC)	16.84	13.28	-3.56
FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	104.68	105.51	0.84
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	16.09	12.58	-3.50

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Elaboración propia

Capital: Para el análisis de este componente se considerará el indicador de Patrimonio / Activos Inmovilizados. Los activos inmovilizados, de acuerdo con las Notas Técnicas de Publicación de la Superintendencia de Bancos y Seguros corresponde a las cuentas contables 17 - Bienes realizables, adjudicados por pago, de arrendamiento mercantil y no utilizados por la institución, 18 ó Propiedades y equipo, y 1901 ó Inversiones en acciones y participaciones. Este indicador mide el nivel de contribución de los activos inmovilizados a la generación de Patrimonio, por lo que mientras más alto sea este indicador es mejor. En este caso se puede visualizar que existe una reducción sustancial en el periodo analizado, básicamente por el incremento de la cuenta òBienes adjudicados por pagoö, el cual en el periodo analizado creció en el 179%, lo que da cuenta además de las deficiencias que existen en el proceso de crédito.

Calidad de los activos: Para este caso se analizará el indicador Activos Productivos / Pasivos con Costo, el cual como se puede apreciar tiene una disminución de 7,05 puntos porcentuales, lo que significa que se ha reducido la eficiencia en relación con los recursos captados. La razón de este resultado se debe a que los pasivos con costo crecieron más rápidamente que los activos productivos, por lo que el indicador de liquidez también se incrementó. Por otro lado, el indicador de morosidad de la cartera total presenta una variación importante, lo que ha incidido que la cobertura de la cartera improductiva también disminuya, y por tanto la exposición al riesgo se incremente.

Eficiencia: El indicador Gastos de Operación / Margen Financiero, conocido comúnmente como margen de absorción sufre un deterioro, debido a que existe una reducción del margen financiero por la mayor participación de los créditos de consumo en la cartera total, en detrimento de los créditos de microempresa, los cuales tienen una mayor tasa de interés.

Rentabilidad: Los resultados sobre el patrimonio, tiene un ligero incremento dado que las cooperativas siguen obteniendo utilidades sobre todo por el volumen de colocación más que por eficiencia, y esto se puede constatar por la reducción de los resultados sobre el activo.

Liquidez: El sector cooperativo denota una mayor liquidez, pero al mismo tiempo una mayor concentración de los mayores depositantes, por lo que en términos globales no se podría afirmar que existe una mejora en este componente.

En términos globales el sector cooperativo denota un deterioro en todos los indicadores, explicado básicamente por el mayor riesgo de la cartera de crédito.

4. Evolución de las tasas de interés

El Banco Central del Ecuador, a través de la Regulación No. 146-2007 del 31 de julio del 2007, incorpora la definición de tasa efectiva anual (TEA), lo cual implicaba que las instituciones financieras debían eliminar las comisiones, e incorporar en la tasa nominal todos los costos asociados al crédito.

Tabla 5 Rendimiento de la Cartera

Fecha	Rendimiento	% Depósitos Restringidos
Dic-06	13.51%	10.17%
Dic-07	14.37%	8.97%
Dic-08	15.90%	6.63%
Dic-09	16.56%	4.98%
Dic-10	16.45%	3.55%
Dic-11	16.60%	2.78%
Dic-12	16.31%	2.37%
Dic-13	16.32%	2.14%
Dic-14	16.43%	1.89%

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaboración propia

Debido a que el encaje (depósitos restringidos) encarecía el crédito, muchas cooperativas optaron por eliminarlo y trasladar este costo a la tasa de interés, y con lo cual se pretendía generar mayores ingresos. Por esta razón se puede apreciar que el rendimiento de la cartera de consumo ha sido creciente, mientras que la participación de los Depósitos Restringidos (cuenta contable 2105) sobre el Total de las Obligaciones con el Público ha sido decreciente. Resta por analizar si esta estrategia ha sido la más adecuada, dado que el encaje sirve como fuente de financiamiento barata y además como garantía de una parte de los créditos, lo que permite un ahorro en provisiones, tal como lo establece el numeral 1.7.3 Provisiones específicas para créditos con garantía autoliquidable, artículo 5, sección II, capítulo II, título IX.- De los activos y límites de crédito.

En todo caso, el rendimiento efectivo se mantiene dentro de los límites establecidos por el Banco Central.

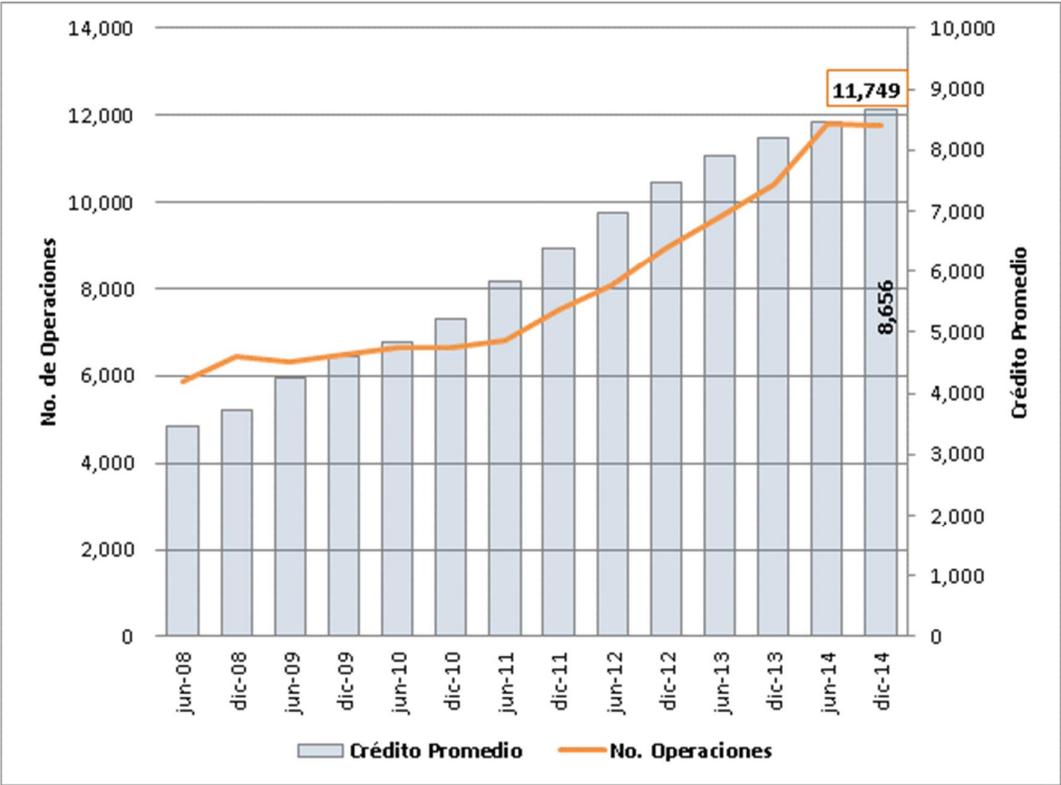
Capítulo tercero

Análisis de crédito en la cooperativa Alianza del Valle

1. Evolución del volumen de crédito

El número de operaciones de crédito de consumo que mantenía la cooperativa Alianza del Valle, se mantenía relativamente estable hasta fines del año 2010, sin embargo esta situación impedía tener un crecimiento razonable por lo que se optó por desarrollar una metodología de remuneración variable para los oficiales de crédito, en donde se daba una mayor ponderación al número de créditos nuevos, y por otro lado se potencializó a los créditos preferenciales, que eran aquellos que se concedían sin garante hasta US \$ 10.000.

Gráfico 16 Número de Operaciones y Crédito Promedio



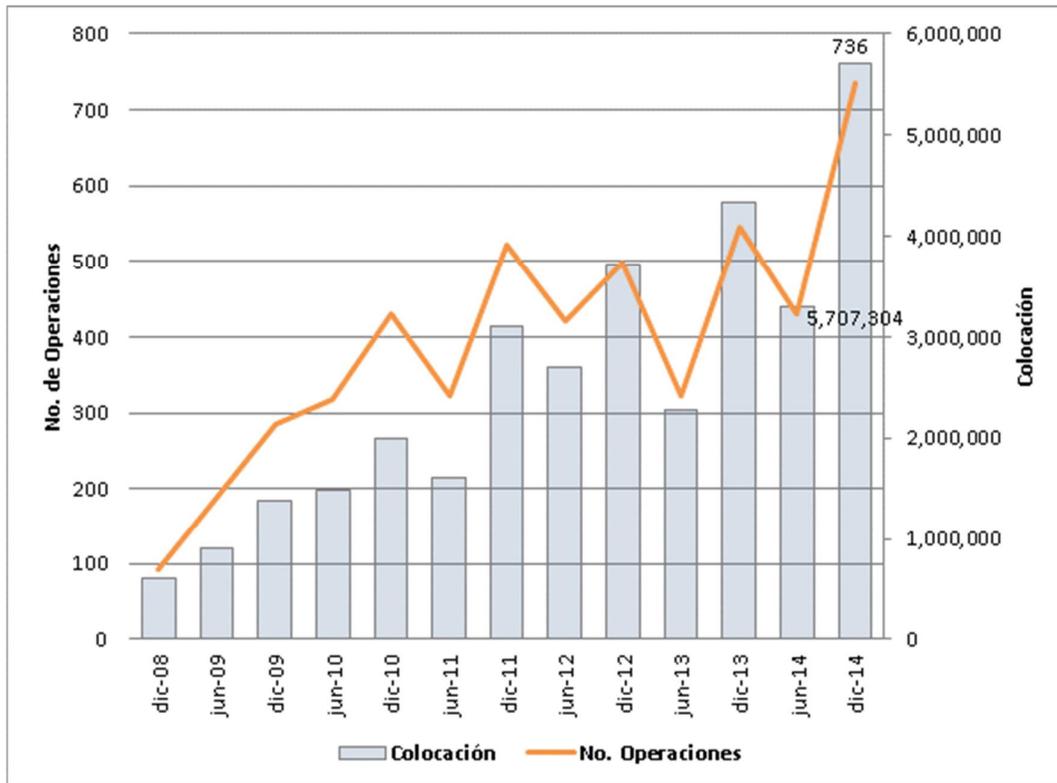
Fuente: Cooperativa Alianza del Valle
Elaboración propia

Es así, que el número de operaciones vigentes para los créditos de consumo empezó a crecer, sobre todo con la aplicación de la estrategia de conceder créditos sin garante hasta US \$ 10.000, razón por la cual el monto promedio de colocación se

incrementó de US \$ 5.215 en diciembre del año 2010 a US \$ 8.656 en diciembre del año 2014, superando en dicho año al promedio sectorial que fue de US \$ 6.087.

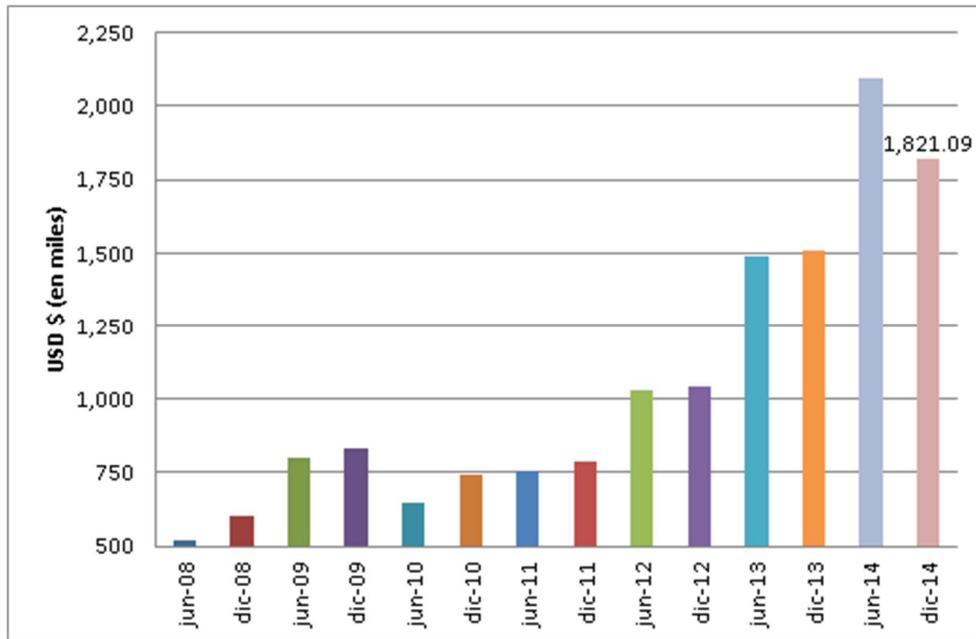
Otra estrategia aplicada para explicar el crecimiento tiene que ver con el porcentaje de pago de un crédito para aplicar a una renovación, el cual se lo fijó en 25%. A pesar de esta facilidad, el 70% de las operaciones eran nuevas, sobre todo por los incentivos económicos que existían a través de las comisiones.

Gráfico 17 Concesión Mensual de Créditos de Consumo en Saldo y No. de Operaciones



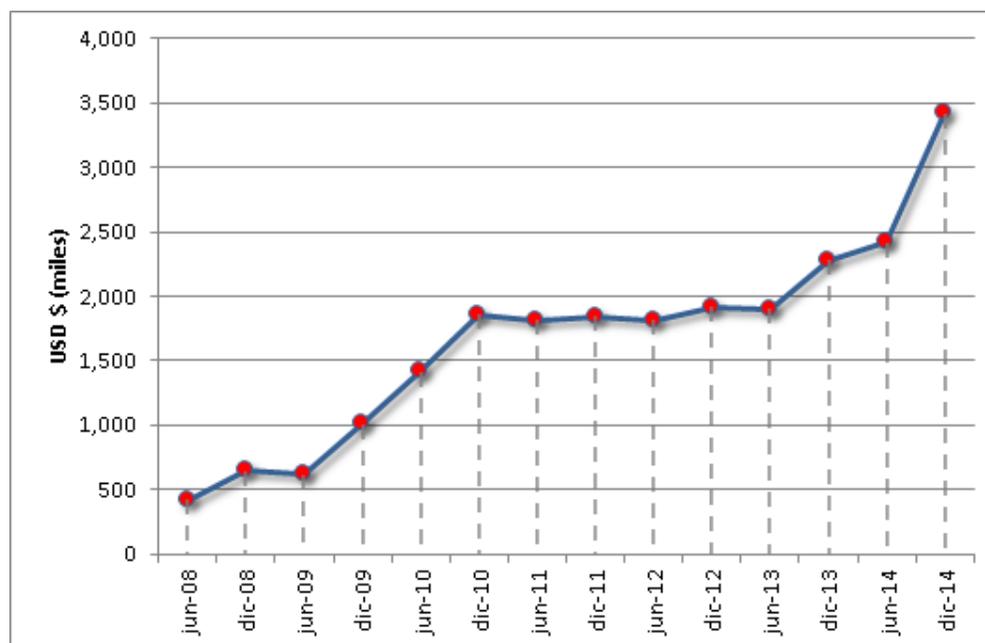
Fuente: Cooperativa Alianza del Valle
Elaboración propia

Finalmente, otro factor que incidió en la mayor productividad fue la contratación de más personal para el área de crédito, el cual tuvo un crecimiento aproximadamente del 40% entre diciembre del 2008 y diciembre del 2014. Sin embargo, al no existir una metodología para la zonificación de la cartera de crédito a los oficiales, facultaba a éstos a colocar en cualquier lugar con el objetivo de cumplir la meta, situación que al momento de la cobranza constituía una dificultad que demandaba tiempo y recursos. Por esta razón la cartera improductiva de consumo tiene un crecimiento importante, el cual fue atenuado en diciembre del 2014 por el castigo que se realizó de alrededor de US \$ 1,000,000.

Gráfico 18 Evolución del Saldo de la Cartera Improductiva de Consumo

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle
Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, en determinados casos, y a través de inspecciones in-situ se llegó a determinar que existían créditos de consumo para actividades productivas, razón por la cual las operaciones de consumo superaban a las de microcrédito. En cuanto al castigo cabe señalar que se lo realizó de acuerdo con lo establecido en el capítulo I, título IX.- De los activos y límites de crédito, de la codificación de resoluciones de la Superintendencia de Bancos, y como se puede apreciar, los castigos que ha realizado la institución han sido moderados a excepción de los últimos dos años, en los cuales se ha dado un incremento importante de la cartera improductiva.

Gráfico 19 Evolución del Saldo de la Cartera Castigada Total

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle
Elaboración propia

En definitiva, la cooperativa ha logrado un crecimiento importante dentro del sector cooperativo al pasar de una participación de mercado de 2,62% en diciembre 2008 a 3,19% en diciembre 2014, de acuerdo con información proporcionada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y aunque es evidente que ha asumido una mayor exposición al riesgo, sin embargo, mantiene adecuados niveles de rentabilidad que lo justifican.

2. Análisis de concentración de la cartera de crédito

La concentración de la cartera de crédito se lo puede abordar desde varias perspectivas, ya sea por monto, plazo, destino, actividad, etc.; sin embargo, para el presente trabajo se va a utilizar inicialmente el indicador de Herfindahl ó Hirschman (IHH), el cual permitirá cuantificar el nivel de concentración de la cartera de consumo de la cooperativa Alianza del Valle.

De acuerdo con el Análisis del Sistema Financiero Privado y Público del Ecuador del Banco Central del Ecuador correspondiente a Mayo 2014, este indicador se calcula de la siguiente manera:

$$IHH = \frac{\sum_{i=1}^n p_i^2}{\sum_{i=1}^n p_i} * 100$$

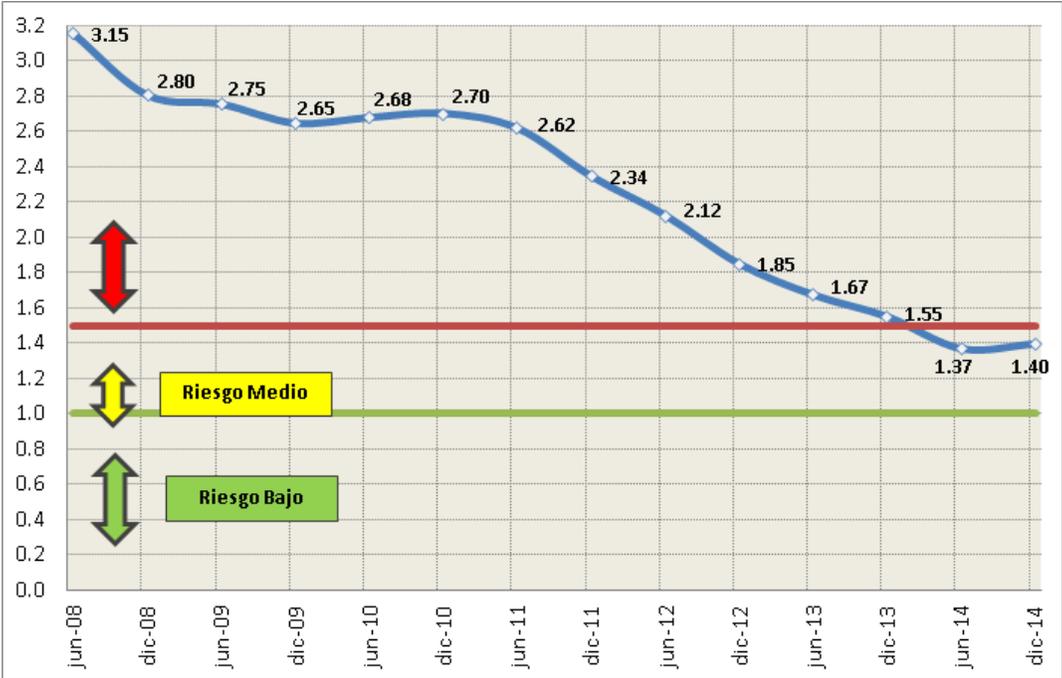
en donde, X_i se lo considerará como el monto concedido del i -ésimo socio y X el monto total de la cartera de consumo. De ahí que X_i / X es la participación porcentual del monto del i -ésimo socio respecto al total del monto concedido, y N es el número total de socios con crédito.

Tomando como base el documento enunciado anteriormente, el rango en que se define este indicador es $0 < IHH < 10$, donde una cartera de crédito menor a 1 se considera de baja concentración, entre 1 y 1,8 como de concentración media, y un índice superior a 1,8 se considera como de alta concentración. Sin embargo, y de acuerdo al mismo documento, los parámetros que se utilizarán son:

- HHI > 1,5 cartera de crédito altamente concentrada
- HHI > 1 & < 1,5 cartera de crédito medianamente concentrada
- HHI < 1 cartera de crédito diversificada

El resultado obtenido de la cartera de crédito de consumo de la Cooperativa Alianza del Valle es el siguiente:

Gráfico 20 Índice de Concentración de Herfindahl - Hirschman



Fuente: Cooperativa Alianza del Valle.
Elaboración propia

Como se puede apreciar la cartera de consumo se encontraba altamente concentrada, pero con el cambio de políticas y metodologías que se enunció

anteriormente, se logró una disminución gradual hasta alcanzar un nivel de riesgo medio. En el segundo semestre del año 2014 existe un ligero incremento, ya que por disposición de la Administración se empezó a colocar más créditos de microempresa, que, aunque esto implica mayor concentración de la cartera de consumo, pero del mismo modo significa mayores ingresos para la institución.

3. Análisis de principales indicadores financieros

De igual forma, el análisis de los indicadores de la Cooperativa Alianza del Valle tomará como referencia la metodología CAMEL: Capital, Calidad de Activos, Eficiencia, Rentabilidad y Liquidez.

Tabla 6 Indicadores Financieros de la Cooperativa Alianza del Valle

Nombre del Indicador	2008	2014	Variación
SUFICIENCIA PATRIMONIAL			
PATRIMONIO / ACTIVOS INMOVILIZADOS	1 845.13	1069.91	-775.21
CALIDAD DE ACTIVOS:			
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	1.38	2.16	0.78
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	98.62	97.84	-0.78
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	124.04	115.96	-8.08
INDICES DE MOROSIDAD			
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	0.00	0.00	0.00
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	3.60	2.66	-0.95
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	0.52	3.51	2.98
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	3.21	4.17	0.96
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	3.23	3.35	0.12
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA			
COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL	0.00	0.00	0.00
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	161.07	107.01	-54.06
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	612.59	95.07	-517.52
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	184.83	122.55	-62.27
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	176.11	137.40	-38.71
EFICIENCIA MICROECONOMICA			
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO ⁽³⁾	7.66	4.41	-3.25
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	71.25	58.03	-13.23
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO ⁽³⁾	3.02	2.10	-0.92
RENTABILIDAD			
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO	13.05	21.10	8.05
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO	2.10	2.28	0.19
INTERMEDIACION FINANCIERA			
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	145.22	126.23	-18.99
EFICIENCIA FINANCIERA			
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	19.13	26.21	7.08
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	3.09	3.19	0.10
RENDIMIENTO DE LA CARTERA ⁽³⁾			
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	11.97	0.00	-11.97
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	14.76	12.80	-1.95
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	11.31	8.94	-2.37
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	19.54	18.76	-0.79
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	0.00	0.00	0.00
CARTERA POR VENCER TOTAL	17.07	15.42	-1.64
LIQUIDEZ			
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	4.68	17.83	13.15
COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES ⁽⁵⁾	206.27	101.91	-104.36
COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES ⁽⁵⁾	110.06	98.13	-11.92
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO			
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	15.75	20.76	5.01
FK = (PATRIMONIO - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES (DIC)	17.74	12.59	-5.15
FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	101.38	102.16	0.78
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	17.49	12.32	-5.17

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Elaboración propia

Capital: A pesar de existir una reducción en el indicador de Patrimonio / Activos Inmovilizados, el mismo se mantiene en niveles holgados, dándose la disminución básicamente por la construcción del edificio matriz de la cooperativa y por la inversión en equipos tecnológicos para garantizar la seguridad de las transacciones.

Calidad de los activos: De igual manera existe una ligera reducción en el indicador de activos productivos / pasivos con costo por la mayor disponibilidad de recursos, sobre todo a plazo fijo por parte de otras cooperativas. En cuanto al indicador de morosidad, este se mantiene estable en términos generales, dándose una reducción de la morosidad de la cartera de consumo, como ya se había señalado anteriormente, como consecuencia del castigo de cartera. Respecto a la cobertura de la cartera improductiva, la misma se mantiene en niveles adecuados, aunque existe una reducción importante debido a: 1) Mayor crecimiento de la cartera de crédito; y, 2) Maduración de la cartera improductiva, lo cual denota a la vez, un deficiente esquema de gestión de cobranzas.

Eficiencia: A diferencia de lo que presenta el sector cooperativo, el margen de absorción presenta una reducción interesante, debido a la capacidad de generación de ingresos que tiene la cooperativa. En el periodo analizado la utilidad del ejercicio creció en el 357%.

Rentabilidad: La rentabilidad de la cooperativa sigue siendo una de las más altas del sector de las cooperativas del segmento 4, lo cual le ha permitido robustecer su patrimonio al enviar sus excedentes a una reserva irrepartible.

Liquidez: A pesar de tener una mayor liquidez respecto al año 2008, el indicador de cobertura de los mayores depositantes sufre una disminución importante, debido a la concentración de los recursos en montos grandes, por lo que no se puede afirmar que existe una mejora en este componente.

4. Evolución de las tasas de interés

Al analizar el rendimiento de la cartera del sector cooperativo, se concluyó que la mayor parte de las cooperativas habían eliminado el encaje con el fin de subir la tasa de interés. En el caso de la cooperativa Alianza del Valle, el encaje se mantiene en el 10% del monto concedido, con lo cual ha logrado conseguir un rendimiento del 15,42% al final del año 2014. Es decir, 1,01 puntos porcentuales menor a lo que obtiene el sector cooperativo, pero con una fuente de financiamiento mucho más barata y estable, y con la cual ha logrado obtener grandes réditos.

Tabla 7 Rendimiento de la Cartera de Crédito de Consumo y Participación de los Depósitos Restringidos en el Total de los Pasivos

Fecha	Rendimiento	% Depósitos Restringidos
Dic-06	13.95%	19.25%
Dic-07	14.93%	14.65%
Dic-08	17.07%	11.77%
Dic-09	16.23%	12.12%
Dic-10	16.18%	11.72%
Dic-11	15.46%	11.61%
Dic-12	15.28%	12.66%
Dic-13	15.20%	12.41%
Dic-14	15.42%	12.23%

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Boletines Financieros.
Elaboración propia

5. Análisis del proceso de cobranzas

Actualmente la Cooperativa Alianza del Valle maneja un esquema de cobranzas basado en los días de atraso de la cuota, lo cual, eventualmente podría ocasionar problemas de eficiencia en la administración de la cartera vencida, ya que no se considera el monto en riesgo.

Tabla 8 Gastos de Cobranza

Días		Porcentaje
Desde	Hasta	
1	3	0.00
4	12	1.00
13	20	3.00
21	60	5.00
61	90	5.50
91	180	10.00
181	270	12.00
271	360	14.00
361	en adelante	15.00

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle.
Elaboración propia

Por otro lado, la distribución de la cartera total al 31 de diciembre del 2014 (número de operaciones y saldos) que maneja la cooperativa en cada tipo de crédito, es el siguiente:

Tabla 9 Participación de la Cartera de Crédito Total

Tipo de Crédito	%	%
	No. Operaciones	Saldo
Consumo	66,49%	58,92%
Microcrédito	33,11%	39,51%
Vivienda	0,40%	1,57%

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle
Elaboración propia

En cuanto la distribución de la cartera vencida con corte al 31 de diciembre del 2014 (número de operaciones y saldos) que maneja la cooperativa en cada tipo de crédito, es el siguiente:

Tabla 10 Participación de la Cartera de Crédito Vencida

Tipo de Crédito	%	%
	No. Operaciones	Saldo
Consumo	46,78%	41,89%
Microcrédito	52,77%	56,87%
Vivienda	0,46%	1,24%

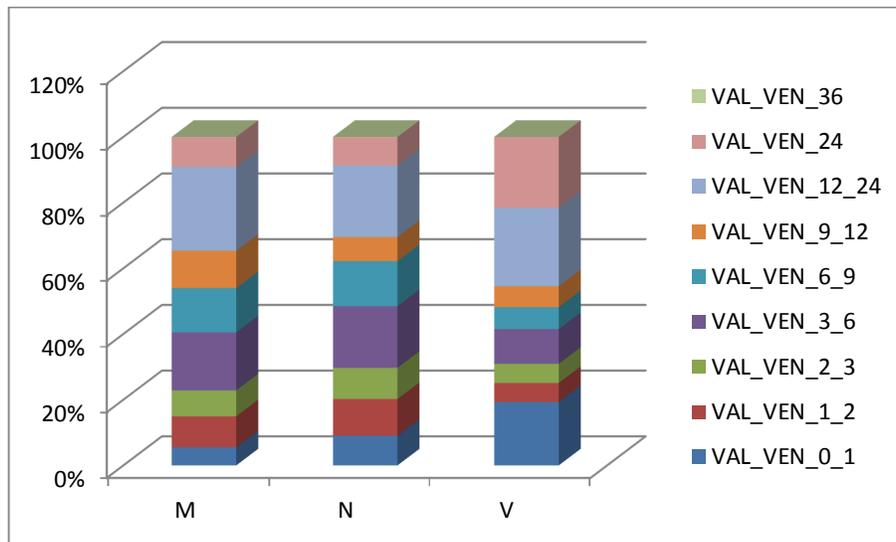
Fuente: Cooperativa Alianza del Valle
Elaboración propia

A continuación, la distribución del saldo de la cartera vencida por edad de vencido (meses) que manejaba la cooperativa con cada tipo de crédito, con corte al 31 de diciembre del 2014:

Tabla 11 Distribución del saldo de la cartera vencida por maduración

Tipo de Cartera	1	1 - 2	2 - 3	3 ó 6	6 ó 9	9 - 12	12 - 24	24 ó 36	Más de 36
Microcrédito	5,49%	9,46%	7,88%	17,67%	13,48%	11,32%	25,54%	9,09%	0,07%
Consumo	9,03%	11,18%	9,51%	18,75%	13,70%	7,36%	21,77%	8,63%	0,08%
Vivienda	19,27%	5,83%	5,83%	10,58%	6,66%	6,39%	23,92%	21,51%	0,03%

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle
Elaboración propia

Gráfico 21 Distribución del saldo de la cartera vencida por maduración

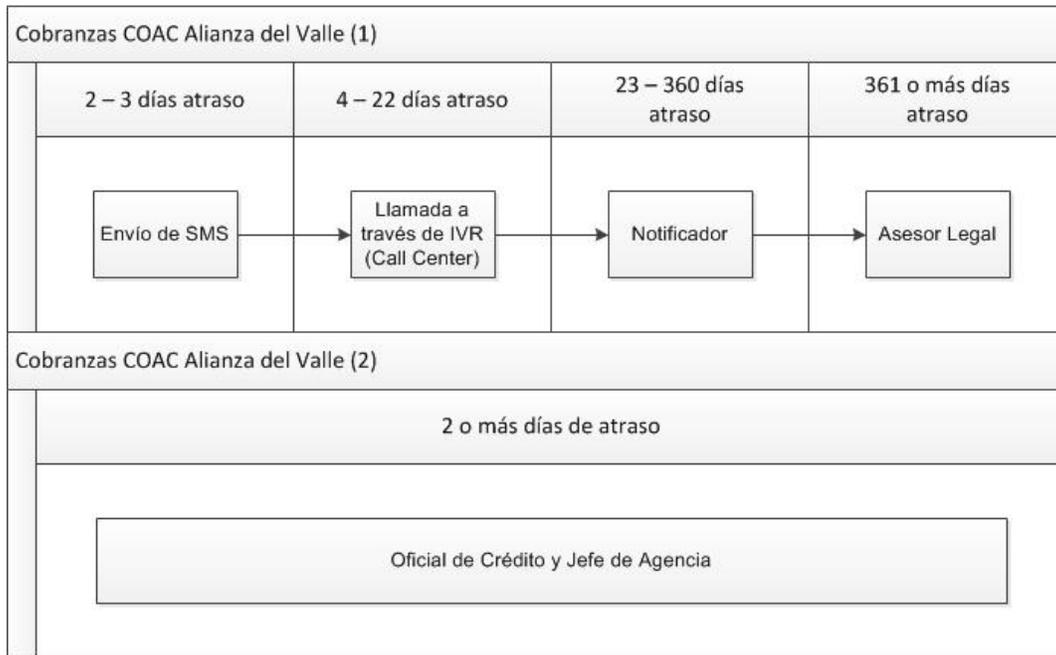
Fuente: Cooperativa Alianza del Valle.
Elaboración propia

Como se puede apreciar, alrededor del 70% de la cartera vencida se encuentra en plazos hasta de un año, lo cual implícitamente denota una gestión deficiente por parte del oficial de crédito, y de alguna manera expone su preocupación hacia la colocación antes que a la recuperación.

Por otro lado, la estrategia de cobranzas de la cooperativa no realiza una segmentación en función del tipo de sujeto, sea este asalariado o con negocio propio, por lo que el proceso que se aplica será uniforme para todos los casos. El macroproceso de la gestión de cobranzas se encuentra estructurado de la siguiente manera:



A continuación, se explica el detalle de la segmentación aplicada sobre los procesos de cobranzas de la Cooperativa Alianza del Valle:



a) Envío de SMS

Durante los días 2-3 de mora, se realiza un envío de SMS de forma automática a todos los clientes con esta característica.

- Este envío se realiza todos los días, una vez al día, por lo que cada cliente puede recibir un máximo de 2 mensajes
- Se utiliza una plataforma interna de COAC Alianza del Valle.
- Esta plataforma de envío SMS se conecta directamente a la base de datos de COBIS para ejecutar el proceso.
- Esta plataforma utiliza un código corto con un proveedor del servicio para la COAC.
- Esta plataforma tiene un costo definido a nivel transaccional
- Este paso no genera ningún pago de comisiones
- Se maneja un texto predefinido para el envío de estos mensajes. El texto que actualmente se maneja es el siguiente:

*Sr(a) '**NOMBRE CLIENTE**', ALIANZA DEL VALLE LE COMUNICA QUE SU CREDITO ESTA RETRASADO CON '**NUMERODIAS**' DIAS, SALDO URGENTE A PAGAR '**SALDO**' DÓLARES*

- Este texto es parametrizable según la necesidad de la institución

- Para el funcionamiento de este aplicativo, el sistema de envío de SMS se comunica directamente con el sistema COBIS (a través de WS) para realizar la consulta de datos y ejecutar el envío de los SMS.

b) Llamada a través de IVR (Call Center)

Durante los días 4-22 de mora, se hace una llamada telefónica a través de un IVR de forma automática a todos los clientes con esta característica.

- Actualmente se utiliza una plataforma interna propia de COAC Alianza del Valle
- Tienen capacidad para realizar hasta 9000 llamadas diarias. Actualmente realiza un promedio de 900 llamadas diarias.
- Esta plataforma se hace llamadas a celulares y teléfonos fijos
- Actualmente no se realiza ningún tipo de control sobre la efectividad de este canal, sin embargo, como dato ilustrativo del último día de octubre del 2014, se presenta la siguiente información:

Tabla 12 Efectividad de las llamadas telefónicas

Resultados obtenidos	Nº llamadas
Llamada rechazada	7
Número marcado no encontrado	163
No contesta	252
Escucha el 100% de la llamada	678
Escucha menos del 100% de la llamada	278
Total Llamadas	1378

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle
Elaboración propia.

- Esta plataforma de llamadas automáticas IVR se conecta directamente a la base de datos de COBIS para ejecutar el proceso.
- Esta plataforma utiliza un enlace provisto por CNT para realizar las llamadas telefónicas
- Este paso no genera ningún pago de comisiones
- Se maneja dos textos predefinidos para realizar el contacto a través de este medio. Estos textos se diferencian por la edad de vencido de la cuenta. Los textos que actualmente se maneja son los siguientes:

DIAS 5-10

'**NOMBRE CLIENTE**', ALIANZA DEL VALLE LE RECUERDA QUE SU CREDITO REGISTRA **-DIAS ATRASO** DIAS DE ATRASO. ACERQUESE A CANCELAR A LA AGENCIA MÁS CERCANA. SU VALOR PENDIENTE ES **-VALOR EN MORA** DOLARES, GRACIAS

DIAS 11-22

Sr(a) '**NOMBRE CLIENTE**', ALIANZA DEL VALLE LE RECUERDA QUE SU CREDITO MANTIENE **-DIAS ATRASO** DIAS, DE ATRASO. CANCELE DE INMEDIATO EN LA AGENCIA MÁS CERCANA. SU VALOR PENDIENTE DE PAGO ES **-VALOR EN MORA** DOLARES

- Este texto es parametrizable según la necesidad de la institución
- Para el funcionamiento de este aplicativo, el sistema de llamada automática IVR se comunica directamente con el sistema COBIS (a través de FILE EXCHANGE, utilizando Archivos Planos) para realizar la consulta de datos y ejecutar las llamadas automáticas. Este sistema se llama Sysvoz.

c) Notificador

Durante los días 23-360 de mora, un notificador hace una gestión telefónica y/o visita personal al cliente moroso para entregarle una notificación (carta impresa).

- La mayoría de los pagos de los clientes se realizan a fin de mes. Esto conlleva que las gestiones también se intensifican en este periodo del mes
- La asignación de clientes a gestionar se realiza en base a una segmentación por Agencia.
- El Jefe de Cobranzas realiza una asignación manual de los clientes a cobrar (a través de Excel). En ciertas ocasiones el Notificador arma su listado de clientes desde el archivo de morosidad del sistema.
- Estos notificadores son funcionarios internos de COAC Alianza del Valle
- Estos notificadores imprimen cartas para entregar a los clientes morosos.
- El notificador ingresa actualmente un registro en el sistema propio de COAC Alianza del Valle

- El notificador genera su hoja de ruta de visitas de forma manual. Esta hoja de ruta puede ser trabajada en conjunto con los Oficiales de Crédito para realizar visitas conjuntas.
- Las gestiones realizadas por los notificadores no se ingresan de forma inmediata, sino que son ingresadas a día o semana caído (Ej.: solo Lunes y Martes). Esto no se toma en cuenta para el cálculo de comisiones.
- El pago de comisiones se hace únicamente en base al valor recuperado del valor vencido (no importa si la recuperación es total o parcial). Para este cálculo no se toma en cuenta el valor de RCM (Recuperación de Cartera Morosa).
- Actualmente se ejecutan revisiones randómicas de las operaciones que el notificador reporta como gestionadas. Adicionalmente se revisa si el pago no es fruto de recaudación por aplicación del encaje. Posterior a estas revisiones se procede al pago de comisiones.
- Puede enviar la gestión a un Asesor Legal en cualquier día de su gestión. Esto se realiza para clientes de baja probabilidad de cobro y casi no es ejecutado
- El porcentaje de comisión que se aplica para los Notificadores es el siguiente:

Tabla 13 Pago de Comisiones

Monto recuperado		
Desde	Hasta	% de comisión
0	5000	0
5001	10000	1
10001	20000	1.15
20001	25000	1.2
25001	En adelante	1.25

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle
Elaboración propia

- Actualmente para el pago de comisiones a este grupo, el Notificador prepara un resumen mensual de su trabajo contra las operaciones pagadas y se reconoce en base a este informe, previa verificación aleatoria de la Jefatura de Crédito y Cobranza de la cooperativa.
- Actualmente se manejan 3 tipos de notificaciones, mismas que se entregan en base a los días de vencido o a decisión del mismo notificador. A continuación, un ejemplo de los formatos utilizados:

NOTIFICACIÓN 1

NOTIFICACION No. 1

16 de Mayo de 2014

Socio: 143952

Señor (a): XXX

Operación: 0010298458

Estimado socio. (a) .-

En razón de que el pago de su préstamo obtenido en nuestra Institución se encuentra en mora le solicitamos se acerque de manera inmediata, para que cancele el valor atrasado que es de USD 1,574.76 el mismo que incluye solo capital sin considerar los respectivos intereses.

Número de cuotas vencidas: 4

Días de retraso: 113

Si ya canceló su cuenta a la Cooperativa, por favor disculpe el mensaje, para nosotros fue la oportunidad de saludarle.

EL CREDITO ES SU MEJOR IMAGEN

Atentamente,

.....

CONTROL DE RECEPCION

DEUDOR :
DIRECCION DOMICILIARIA :

REFERENCIA UBICACION : CASA UBICADA EN LA ISLA ISABELA Y MIGUEL GAVIRIA PASAJE JAZMINEZ

DIRECCION LABORAL : QUITO - AV INTEREOCEANICA KM 12 1/2 Y AV FLORENCIA EDIFICIO/CONJUN
DIRECCION NEGOCIO : XXX
TELEFONOS :

FECHA : 16 de Mayo de 2014 OPERACION : 0010298458 VALOR S/ 1,574.76

NOTIFICACION : 01

.....
RECIBI CONFORME

NOMBRE
PARENTESCO

COMENTARIO NOTIFICADOR A CARGO :
.....

.....
FIRMA RESPONSABLE

NOTIFICACIÓN 2

NOTIFICACION No. 2

16 de Mayo de 2014

Socio: 143952

Señor (a): XXX

Operación: 0010298458

Estimado socio. (a) .-

Por medio de la presente comunico a usted que su préstamo se encuentra en mora en la suma de USD 1,574.76 que incluye solo capital sin considerar los respectivos intereses.

Número de cuotas vencidas: 4

Días de retraso: 113

Me permito recordarle que la falta de pago oportuno nos autoriza declarar vencido el valor total del crédito. Con el objeto de evitarle problemas de tipo judicial, le solicitamos se acerque a cancelar de manera inmediata los valores atrasados.

Esta notificación le llegará a su (s) garante (s).

Atentamente,

.....

CONTROL DE RECEPCION

DEUDOR :
DIRECCION DOMICILIARIA :

REFERENCIA UBICACION : CASA UBICADA EN LA ISLA ISABELA Y MIGUEL GAVIRIA PASAJE JAZMINEZ

DIRECCION LABORAL : QUITO - AV INTEREOCEANICA KM 12 1/2 Y AV FLORENCIA EDIFICIO/CONJUN
DIRECCION NEGOCIO : XXX
TELEFONOS : 1,574.76

FECHA : 16 de Mayo de 2014 OPERACION : 0010298458 VALOR S/

NOTIFICACION : 02

NOMBRE
PARENTESCO

.....
RECIBI CONFORME

COMENTARIO NOTIFICADOR A CARGO :

Fuente y elaboración: Cooperativa Alianza del Valle

d) Asesor Legal

Desde el día 361 de mora, un asesor legal (abogado) hace la gestión de cobro sobre el cliente moroso a través de cobranza prejudicial, notificaciones legales, acuerdos de pago, convenios, ejecución de garantías, etc.

- Los asesores legales (abogados) son funcionarios internos de la cooperativa.
- La asignación de clientes a gestionar se realiza en base a una segmentación automática por el sistema propio de COAC Alianza del Valle.
- El asesor legal (abogado) ingresa actualmente un registro en el sistema propio de COAC Alianza del Valle
- Actualmente manejan 3 asesores legales, y el sistema distribuye la carga de gestiones entre 50% para 1 asesor (persona que trabaja en campo) y un 25% para cada uno de los asesores legales restantes (2 asesores)
- Tienen un esquema propio de pago de comisiones
- Estos asesores legales (abogados) hacen gestión hasta llegar al castigo o recuperación
- Para la cobranza prejudicial se da un máximo de 90 días desde que le contactan, posterior a este tiempo ya se inicia con la cobranza judicial. Esto en base a definiciones del Manual de Cobranza.
- El pago de comisiones se hace únicamente en base al valor recuperado del valor vencido (no importa si la recuperación es total o parcial). Para este cálculo no se toma en cuenta el valor de RCM.
- Actualmente se ejecutan revisiones randómicas de las operaciones que el notificador reporta como gestionadas. Adicionalmente se revisa si el pago no es fruto de recaudación desde el Encaje. Posterior a estas revisiones se procede al pago de comisiones.
- Para el pago de comisiones a estos funcionarios se aplica el siguiente cuadro:

Tabla 14 Pago de comisiones al área legal

RANGO	% COMISIÓN
> 360	5%
Castigada	6%

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle
Elaboración propia

- Actualmente para el pago de comisiones a este grupo, se basa en las gestiones ingresadas en el propio sistema de la COAC Alianza del Valle, previa verificación aleatoria de las jefaturas de COAC Alianza del Valle.
- Actualmente se manejan 2 tipos de cartas, mismas que se entregan en base a las gestiones de cobranza realizadas. Estas cartas están enfocadas hacia disminuir al máximo la cobranza judicial, por lo que son cartas Prejudiciales. A continuación, un ejemplo de los formatos utilizados:

NOTIFICACION 1

Amaguaña 05 de Septiembre de 2012
Oficio. Nro. 109-2012-DL-YV

Señor

Socio 170963

Presente.-

El Departamento Legal de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. , por medio de la presente nos permitimos informar que se encuentra actualmente en mora de pago de \$ 13.369 dólares de su crédito, correspondiente a 117 días de atraso, razón por la cual y como última medida nos permitimos conminarle a que se ponga al día en sus pagos en el plazo de 48 horas. De no cancelar su deuda nos veremos obligados a proceder con el embargo y ejecución de la Hipoteca.

Además nos permitimos recordarle que su calificación en la **CENTRAL DE RIESGOS** se ve muy afectada por los retrasos en el pago de sus cuotas. Le recordamos que la fecha de pago es el 30 de cada mes.

De antemano le expresamos nuestros sentimientos de estima y consideración.

Atentamente,

Fuente y elaboración: Cooperativa Alianza del Valle

NOTIFICACION 2

Amaguaña 14 de Junio de 2012
Oficio. Nro. 037-2011-GP-YV

Señor _____

Socio 24067

Presente.-

El Departamento Legal de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. , por medio de la presente nos permitimos informar que su crédito de USD. \$. 10000,00, se encuentra actualmente en mora de pago de 892 días, razón por la cual y como última medida nos permitimos conminarle a que se ponga al día en sus pagos. De no cancelar su deuda nos veremos obligados a proceder de forma judicial a través de nuestro departamento, consiguientemente procederemos a demandar ante el Juzgado Civil correspondiente a usted y a sus garantes lo cual le traerá enormes molestias legales y económicas así como la pérdida de tiempo para acudir a los juzgados a las múltiples diligencias, pago de peritajes, honorarios profesionales que bien pueden ser evitados a tiempo con el pago debido.

Además nos permitimos recordarle que su calificación en la **CENTRAL DE RIESGOS** se ve muy afectada por los retrasos en el pago de sus cuotas, ya que es un dato histórico que no se puede borrar con el solo pago, siendo consultado este dato en casas comerciales y entidades financieras.

De antemano le expresamos nuestros sentimientos de estima y consideración.

Atentamente,

Fuente y elaboración: Cooperativa Alianza del Valle

e) Oficial de Crédito y Jefe de Agencia

Desde el día 1 de mora, el Oficial de Crédito y el correspondiente Jefe de Agencia actúan transversalmente en todos los procesos anteriores. La gestión de cada Oficial de Crédito y Jefe de Agencia se realiza sobre la cartera de la que son responsables (cartera generada bajo su responsabilidad).

- Las gestiones que se realizan son manuales y no se tiene un sistema para el ingreso e historial
- El historial de gestiones se lo maneja en un archivo de Excel propio de cada Oficial de Crédito
- Esta gestión se realiza paralelamente tanto de forma telefónica como a través de visitas personales
- Estos funcionarios realizan gestión desde el 1 día de morosidad hasta la decisión final (cobro, demanda o castigo). Según el Manual de Crédito.
- Estos sujetos, si bien, no hacen una gestión directa si puedan dar seguimiento a las gestiones que realizan tanto Notificadores como Asesores Legales
- Estos sujetos no ganan un pago de comisiones por recuperación (su orientación es mejorar los índices de la cooperativa)

Capítulo cuarto

Propuesta metodológica del modelo de gestión de cobranzas

1. Definición de políticas y procesos

Las políticas que se encuentran actualmente definidas en el Manual de Políticas y Procedimientos de Cobranzas de la Cooperativa Alianza del Valle, se refieren básicamente a dos aspectos: 1) Definición de los gestores de cobranza en función de los días de atraso; y, 2) Parámetros y criterios para la recuperación de la cartera y pago de comisiones.

En ese sentido se ha obviado aspectos que tienen que ver con la gestión, responsabilidad, alcance y cumplimiento de la gestión de cobranzas. Por ejemplo, la Superintendencia de Bancos y Seguros, mediante Circular No. IG-INSFPR-2013-054 del 23 de julio del 2013, se dirigió a los representantes legales del Sistema Financiero Privado, indicando que el ente de control ha tomado conocimiento que varias entidades, vienen realizando prácticas de cobranzas y propaganda a los usuarios actuales y potenciales, efectuando llamadas telefónicas en horarios de descanso y fines de semana, interrumpiendo la tranquilidad de los mismos. Es decir, dichas prácticas contravienen a los derechos establecidos en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y al Código de Derechos del Usuario del Sistema Financiero.

Por otro lado, y en términos generales, las cooperativas tienen definido una tarifa por gestión extrajudicial de cobranza que se calcula automáticamente en la medida que la cartera de crédito se va deteriorando. No obstante, este tipo de práctica puede ocasionar dos tipos de riesgo. El primero tiene que ver con la falta de documentación o evidencia de la gestión de cobranza, lo cual podría exponer a la cooperativa al cobro indebido de valores, y en segunda instancia se incurre en el riesgo de que los gastos de cobranza extrajudicial sean excesivos y la deuda se torne impagable.

Con estos antecedentes, y con el objeto de no incurrir en incumplimientos normativos, y con el propósito de mejorar el esquema de gestión de cobranzas de la Cooperativa Alianza del Valle, se propone las siguientes políticas generales:

- Todos y cada uno de los funcionarios de la gestión de cobranzas, serán responsables de emitir, registrar y/o archivar la documentación o gestión

realizada, según corresponda, para evidenciar la diligencia realizada con el socio.

- El Jefe de Crédito y Cobranzas debe permanentemente controlar y evaluar el nivel de recuperación de la cartera de crédito, así como la efectividad de cada uno de los canales de gestión.
- La Unidad de Riesgos y Auditoría Interna realizarán una evaluación y seguimiento trimestral a los controles del proceso de cobranzas, así como del cumplimiento de los parámetros de gestión.
- Los funcionarios responsables de la gestión de cobranzas deberán cumplir con sus obligaciones asignadas dentro de horarios que no incomoden a la tranquilidad del socio.
- El Consejo de Administración será el órgano responsable de aprobar, modificar o eliminar, cuando la circunstancia lo amerite, los parámetros para la gestión de cobranzas.

Una vez que dichas políticas sean aprobadas por el Consejo de Administración, la Gerencia General, en coordinación con las áreas involucradas, deberá instrumentar los procesos para cumplir con los propósitos establecidos en el contenido de las políticas.

2. Definición de estrategias por gestor de cobranzas

La definición de estrategias de cobranza depende de un sinnúmero de factores con diferentes tipos de incidencia en los resultados financieros de la cooperativa. Para la determinación de las mismas se utilizará dos metodologías, que servirán de base para la identificación de los factores en función de su relevancia para la explicación de la morosidad, y que son:

- a) Matriz de Transición
- b) Matriz de Holmes

a) Matriz de transición²⁸

La matriz de transición es una aplicación desarrollada por JP Morgan²⁹ con el objeto de medir el riesgo de crédito. Para el presente trabajo se definirá aP_{ij} como la

²⁸ <http://www.scielo.org.co/pdf/rium/v11n20/v11n20a09.pdf>

²⁹ De acuerdo a la página web <https://www.jpmorgan.com/pages/jpmorgan/ib/mexico/reg>, J.P. Morgan es una compañía financiera global que proporciona una amplia gama de servicios de banca de mayoreo, de

probabilidad de que un deudor con calificación de riesgo i pueda migrar a otra calificación de riesgo j en un horizonte de tiempo determinado.

En base a lo anterior se puede construir una matriz de transición con i filas y j columnas, de tal manera que cumpla con las siguientes condiciones:

- a) Todos los elementos de la matriz deben ser positivos, por lo tanto, $P_{ij} > 0$.
- b) La suma de los elementos de cada fila es igual a 1, por lo tanto, $\sum_{j=1}^n P_{ij} = 1$ para todo i .

La matriz de probabilidades de transición que se utilizará para el desarrollo del presente trabajo se basará en las calificaciones que mensualmente se realiza con el scoring genérico de buró para el grupo de los asalariados, y que de acuerdo a la política interna de la institución, tiene los siguientes puntos de corte, siendo 1 la peor calificación y 999 la mejor:

Tabla 15 Puntos de Corte para la segmentación

Valor Score	Segmentación
946 ó 999	AAA
900 ó 945	AA
621 ó 899	A
140 ó 620	Analista
1 ó 139	Rechazar

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle.
Elaboración propia

El horizonte de tiempo que se ha considerado para el análisis de transición es de un año, considerando para ello el periodo entre junio 2013 y junio 2014. Adicionalmente se debe puntualizar, que, de acuerdo con las políticas internas de la institución, las personas que tengan una segmentación de AAA y AA podrán acceder a créditos de hasta \$ 10,000 sin garante, mientras que los demás necesitarán de un garante. Con estas aclaraciones, se procedió a elaborar la matriz de transición, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 16 Matriz de Transición

Junio 2013	Junio 2014					
	AAA	AA	A	Analista	Rechazado	Total
AAA	895		87	38	10	1030
AA	73	2414	312	120	34	2953
A	79	311	1813	475	73	2751
Analista	12	28	220	491	141	892
Rechazado			3	15	659	677
Total general	1059	2753	2435	1139	917	8303

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle.

Elaboración propia

En el periodo analizado existen 8303 socios, de los cuales el 75.5% mantienen la misma segmentación con la que fueron evaluados hace un año, mientras que el 8.9% mejoró y el 15.5% empeoró la segmentación.

Tabla 17 Matriz de Transición

Junio 2013	Junio 2014					
	AAA	AA	A	Analista	Rechazado	Total
AAA	86.89%	0.00%	8.45%	3.69%	0.97%	100%
AA	2.47%	81.75%	10.57%	4.06%	1.15%	100%
A	2.87%	11.30%	65.90%	17.27%	2.65%	100%
Analista	1.35%	3.14%	24.66%	55.04%	15.81%	100%
Rechazado	0.00%	0.00%	0.44%	2.22%	97.34%	100%
Total gener	12.75%	33.16%	29.33%	13.72%	11.04%	100%

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle.

Elaboración propia

Los créditos que se mantienen en la segmentación "Rechazado" tienen una probabilidad de recuperación del 30%, y como se puede apreciar en la tabla 4.3, solo el 2.66% tiene una mejora en la segmentación por riesgo. En cuanto al resto de segmentos, la migración tuvo el siguiente comportamiento:

Tabla 18 Comportamiento de cada segmentación

Calificación	Igual	Mejora	Empeora
AAA	86.89%	0.00%	13.11%
AA	81.75%	2.47%	15.78%
A	65.90%	14.18%	19.92%
Analista	55.04%	29.15%	15.81%
Rechazado	97.34%	2.66%	0.00%

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle.

Elaboración propia

Finalmente se puede apreciar que el mejor desempeño se da en la segmentación de *Analista*, dado que la tasa de mejora en dicho segmento es superior al resto, lo cual permite presumir que la mayor parte de los socios que se encontraban clasificados en dicho segmento correspondían a personas sin historial que aprovecharon el crédito para acceder a mayores oportunidades.

b) Matriz de holmes³⁰

Con el objeto de priorizar los factores que inciden sobre el indicador de morosidad, se utilizará la matriz de Holmes, el cual es una herramienta basado en el consenso de un grupo de personas para determinar la importancia relativa de cada uno de ellos. En este caso se trabajó con el criterio del Gerente General, Jefe de Crédito y Jefe de Riesgos. Para esto, y en función del análisis realizado de la cartera de crédito, se han determinado los siguientes factores de riesgo, al que se le evaluará su importancia en relación a su contraparte. Para esto se deberá considerar las siguientes calificaciones:

0: Sin importancia

0.25: Poco importante

0.50: Igual de importante

0.75: Medianamente importante

1.00: Muy importante

Se debe señalar que usualmente la escala de calificaciones que se utiliza en la Matriz de Holmes es de 1, 0, y 0.5; sin embargo, para el presente trabajo se ha utilizado una escala con mayor apertura con el objeto de afinar el resultado hacia un criterio mucho más exacto.

³⁰<http://www.buenastareas.com/ensayos/Matriz-De-Holmes/44511469.html>

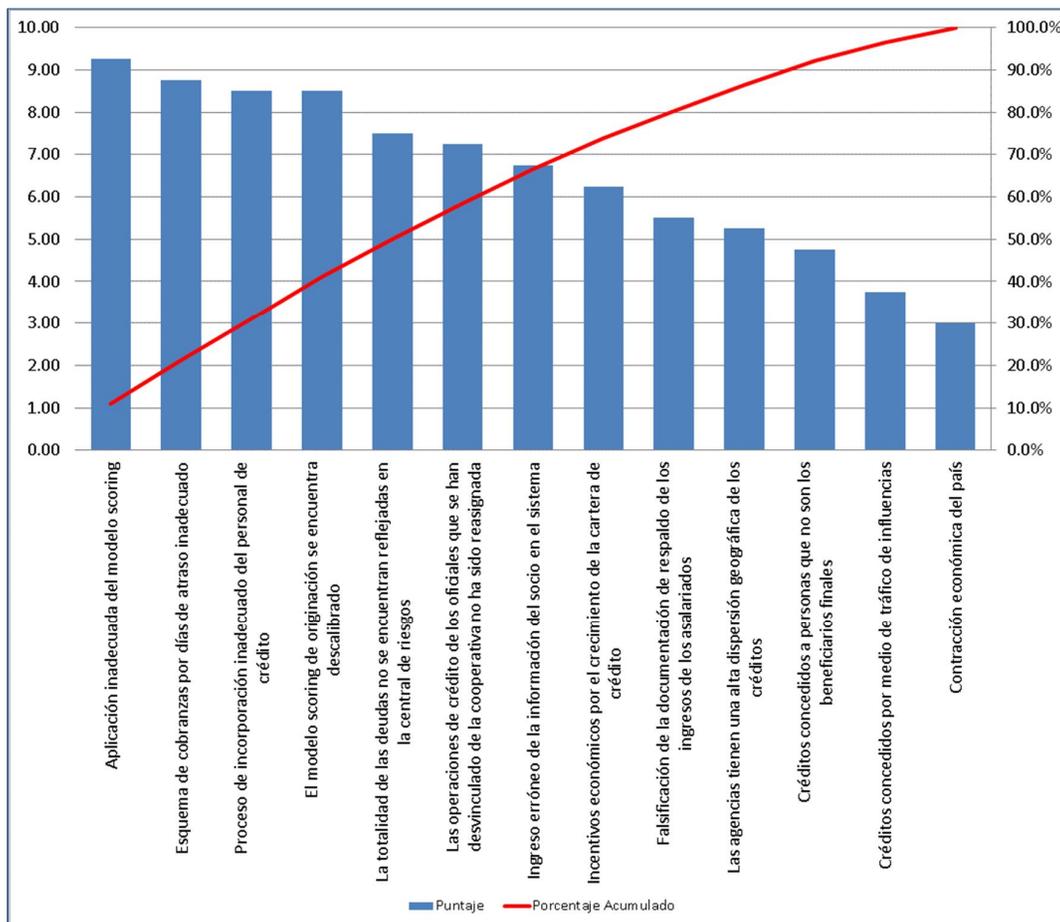
Tabla 19 Matriz de Holmes

FACTORES PARA LA MOROSIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	Total	Porcentaje
1 Proceso de incorporación inadecuado del personal de crédito	0.50	0.75	0.75	0.75	1.00	1.00	0.50	0.25	0.50	0.25	1.00	0.75	0.50	8.50	10.00%
2 Falsificación de la documentación de respaldo de los ingresos de los asalariados	0.25	0.50	0.25	0.50	0.50	0.50	0.25	0.25	0.25	0.50	0.75	0.75	0.25	5.50	6.47%
3 Esquema de cobranzas por días de atraso inadecuado	0.50	0.75	0.50	0.75	0.75	0.75	0.75	0.50	0.50	0.50	1.00	0.75	0.50	8.75	10.29%
4 Créditos concedidos a personas que no son los beneficiarios finales	0.25	0.50	0.25	0.50	0.25	0.75	0.25	0.25	0.25	0.25	0.75	0.25	0.25	4.75	5.59%
5 Las agencias tienen una alta dispersión geográfica de los créditos	0.50	0.50	0.25	0.75	0.75	0.50	0.25	0.25	0.25	0.50	0.75	0.25	0.25	5.25	6.18%
6 Ingresos económicos por medio de tráfico de influencias	0.50	0.50	0.25	0.25	0.25	0.75	0.25	0.25	0.25	0.25	0.50	0.25	0.25	3.75	4.41%
7 Ingreso erróneo de la información del socio en el sistema	0.50	0.75	0.25	0.75	0.75	0.75	0.50	0.50	0.25	0.50	0.75	0.25	0.25	6.75	7.94%
8 Aplicación inadecuada del modelo scoring	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.75	0.50	0.50	0.50	0.50	0.75	1.00	0.75	9.25	10.89%
9 El modelo scoring de originación se encuentra descalibrado	0.50	0.75	0.50	0.75	0.75	0.75	0.75	0.50	0.50	0.50	0.75	0.50	0.75	8.50	10.00%
10 Las operaciones de crédito de los oficiales que se han desvinculado de la cooperativa no ha sido reasignada	0.75	0.50	0.25	0.75	0.50	0.75	0.50	0.25	0.25	0.50	0.75	0.75	0.75	7.25	8.53%
11 Contracción económica del país	0.00	0.25	0.50	0.25	0.25	0.50	0.25	0.00	0.25	0.25	0.50	0.25	0.25	3.00	3.53%
12 Incentivos económicos por el crecimiento de la cartera de crédito	0.25	0.25	0.25	0.75	0.75	0.75	0.75	0.25	0.50	0.25	0.75	0.50	0.25	6.25	7.35%
13 La totalidad de las deudas no se encuentran reflejadas en la central de riesgos	0.50	0.75	0.50	0.75	0.75	0.75	0.75	0.25	0.25	0.25	0.75	0.75	0.50	7.50	8.82%
TOTAL														85.00	100.00%

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle.
Elaboración propia

Una vez que se han jerarquizado los factores de riesgo, es necesario establecer las estrategias que inciden sobre el índice de morosidad, para lo cual se utilizará el principio de Pareto, que afirma que en todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto.

Gráfico 22 Principio de Pareto



Fuente: Cooperativa Alianza del Valle.
Elaboración propia

Del análisis realizado se pudo constatar que la mayoría de los factores que inciden en la morosidad tienen una importancia relativa similar, y por tal razón, de acuerdo con el análisis de Pareto se llegó a determinar que se debía tomar acciones sobre el 69% de los factores, lo cual contradecía a dicho principio. Sin embargo, esta situación está explicada por cuanto algunos factores se encuentran relacionados entre sí, o porque son similares en su accionar. Por tal razón, se optó por realizar un análisis de componentes principales, el cual, aunque *es una técnica estadística de síntesis de la información, o reducción de la dimensión (número de variables)*,³¹ se utilizará como referencia para agrupar a los factores en función de los elementos relacionales y de efecto y causalidad que existan entre ellos.

Con este antecedente se han agrupado a los factores de acuerdo con las siguientes dimensiones:

Procedimientos inadecuados de control

En este grupo se incluyen a todos aquellos factores que se derivan por fallas o insuficiencias en los esquemas de control interno. La participación relativa de los factores seleccionados asciende a 45.30%.

- Aplicación inadecuada del modelo scoring
- Proceso de incorporación inadecuado del personal de crédito
- Ingreso erróneo de la información del socio en el sistema
- Falsificación de la documentación de respaldo de los ingresos de los asalariados
- Créditos concedidos a personas que no son los beneficiarios finales
- Créditos concedidos por medio de tráfico de influencias

Aplicación errónea de tecnología crediticia

Los factores que se incluyen en esta dimensión son aquellos que se originan por la carencia o inadecuado diseño y/o aplicación de las distintas metodologías para la administración del proceso de crédito. Su participación relativa asciende a 32.35%

- Esquema de cobranzas por días de atraso inadecuado

³¹ Concepción formulada por Manuel Terrádez Gurrea y publicada en la página web <http://www.uoc.edu/in3/emath/docs/Componentes_principales.pdf>

- Las operaciones de crédito de los oficiales que se han desvinculado de la cooperativa no han sido reasignadas
- Incentivos económicos por el crecimiento de la cartera de crédito
- Las agencias tienen una alta dispersión geográfica de los créditos

Condiciones exógenas desfavorables

Lo constituyen aquellos factores sobre los cuales la institución tiene poca o nada de incidencia para cambiar las condiciones o reglas del juego. La participación relativa dentro del presente contexto es de 22.35%.

- El modelo scoring de originación se encuentra descalibrado
- La totalidad de las deudas no se encuentran reflejadas en la central de riesgos
- Contracción económica del país

De acuerdo con la agrupación realizada, se diseñarán estrategias generales para el componente ñProcedimientos Inadecuados de Controlö y ñAplicación Errónea de Tecnología Crediticiaö, con lo cual se abarca el 77.65% de los factores de riesgo identificados.

1. Estrategias de recuperación

Las estrategias de recuperación deben ser viables y razonables en función de la estructura financiera y administrativa que tenga la institución. En ese sentido se plantean las siguientes propuestas con el objeto de optimizar el proceso de gestión de cobranzas, los cuales se han derivado de los análisis precedentes.

a) Procedimientos inadecuados de control

- **Controles recurrentes por parte de Auditoría Interna:** Actualmente la Unidad de Auditoría Interna no realiza visitas a los socios de manera sistemática, con el fin de verificar el levantamiento de la información, destino del crédito y atención brindada, entre otros aspectos. En ese sentido se recomienda incluir inspecciones trimestrales en el plan de trabajo de la Unidad de Auditoría Interna para revisar los aspectos señalados.
- **Estandarización y Evaluación del Proceso de Inducción:** Dentro del proceso de inducción no se encuentra definido formalmente un documento técnico integral donde se contemplen los aspectos mínimos y más relevantes que debe existir en

un proceso de inducción, tales como normativa interna emitida por los órganos de control y regulación, normativa interna de crédito, factores de riesgo del proceso de crédito, evaluación y análisis financiero, entre otros aspectos. Adicionalmente, de manera periódica (semestralmente, por ejemplo) se debe realizar una evaluación técnica del conocimiento de los oficiales de crédito respecto a la aplicación de las políticas internas y normativa de los órganos de control y regulación, con el fin de detectar insuficiencias que podrían conllevar a incumplimientos o riesgos en contra de la institución.

- **Implementación de un Software para la Gestión de Procesos (BPM por sus siglas en inglés, Business Process Management):** Los procesos de cobranza de la cooperativa se encuentran diseñados, organizados y documentados, sin embargo, no se cuenta con un mecanismo de control para evaluar el cumplimiento de los procesos, así como de las personas responsables de ejecutarlos. En ese sentido se recomienda la adquisición e implementación de un software que permita medir y cuantificar, y por tanto controlar, el desempeño (eficiencia y eficacia) de las actividades implícitas dentro del proceso de cobranzas, tomando en cuenta que actualmente el control de los mecanismo de notificación, tales como el mensaje de texto (SMS) y el Call Center se los realiza de manera esporádica y manualmente, lo cual impide actualizar la información errónea y es una de las razones por las que la cartera vencida siga madurando con el consecuente incremento de las provisiones. El costo de la solución informática para este proceso podría variar entre \$ 50,000 y \$ 100,000 dependiendo de la complejidad de integración y funcionalidades del aplicativo.
- **Implementación de controles en el core bancario COBIS:** El ingreso erróneo de la información empieza desde el momento en que el socio apertura la cuenta, y se acentúa aún más cuando la persona responsable del ingreso no realiza las verificaciones pertinentes. En todo caso, una manera de mitigar el riesgo sería implementando un control en el módulo MISS, en el campo donde se ingresa el número telefónico del socio, con el fin de que se puedan ingresar solo números y además se realice una validación en cuanto a la extensión del mismo. El costo aproximado sería de US \$ 2.500.

Segmento	Acción Sugerida
	SMS
	CALL CENTER
	OFICIAL DE CRÉDITO
	NOTIFICADOR
	ABOGADO

- Zonificación para la Colocación de Cartera de Crédito:** La cooperativa cuenta con 10 agencias distribuidas en los cantones de Quito, Rumiñahui y Mejía de la provincia de Pichincha. Sin embargo, los créditos otorgados por cada una de las agencias, se lo realiza independientemente del lugar de residencia o del negocio de la persona que está aplicando al crédito. Esta situación genera inconvenientes en términos de costos y tiempo, al momento que un crédito pasa a estado vencido, dado que la gestión de cobranza, en determinados casos, se los debe realizar fuera del área de influencia de la agencia. Con este antecedente, la cooperativa debe aplicar un mecanismo de distribución de la cartera con el objeto de optimizar el tiempo del oficial de crédito, y del mismo modo evitar el òcanibalismoö entre agencias.

2. Estrategias de fidelización

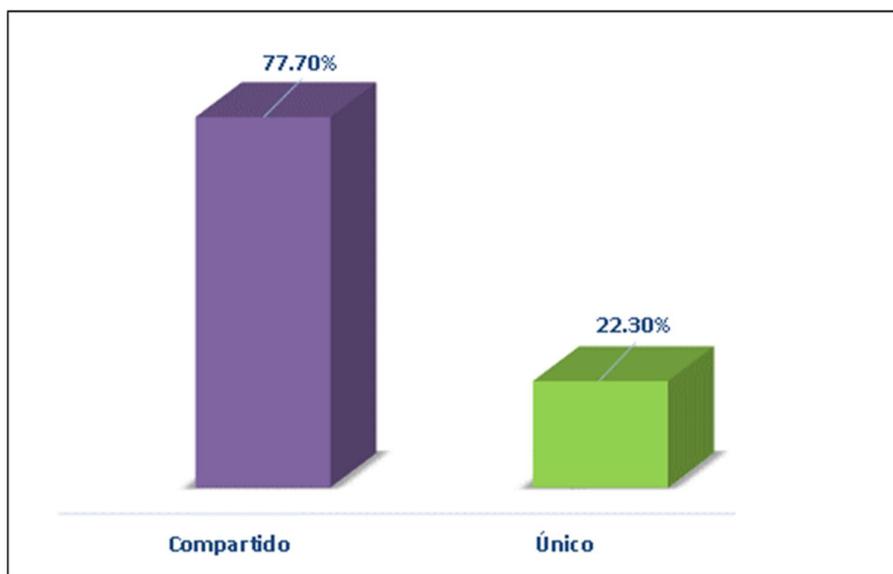
De acuerdo con el estudio de mercado realizado por el área de marketing en el año 2013, se determinaron los siguientes criterios por los cuales los socios forman parte de la cooperativa.

Tabla 20 Resultados del estudio de mercado

Criterio	Participación
Credibilidad	21,57%
Seguridad	38,17%
Rentabilidad	13,92%
Agilidad	26,34%

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle
Elaboración propia

Con este antecedente, y con el fin de asegurar el crecimiento sostenido de la cooperativa, se deben plantear tácticas de mejora de los procesos, y de esta manera consolidar las fortalezas que tiene la cooperativa. Por ejemplo, al 31 de diciembre del 2014 se determinó que el 77,7% de los socios que tienen crédito en la Cooperativa Alianza del Valle, también tienen otras deudas dentro del sistema financiero nacional, y apenas el 22,3% son socios que tienen créditos exclusivamente con la Cooperativa.

Gráfico 23 Clasificación por tipo de socio

Fuente: Cooperativa Alianza del Valle, Buró de Crédito Equifax.
Elaboración propia

Con este antecedente, y con el objeto de fidelizar a nuestros socios, se generarán reportes de acuerdo con la clasificación por tipo de socio, incorporando la variable de segmentación por riesgo, de esta manera se obtendrá información solo de aquellos clientes que tienen buena calificación, y así focalizar los esfuerzos del área de negocios para lograr mejores resultados.

Capítulo Quinto

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

El sector de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 4, se encuentra en un proceso de debilitamiento patrimonial, debido a las abultadas pérdidas que debe afrontar por el incumplimiento de las obligaciones de sus asociados, incidido básicamente por un inadecuado esquema de gestión de cobranzas.

El consumo de los hogares, especialmente de la clase media, ha sido un puntal para mantener el crecimiento del PIB, sin embargo, su aporte está condicionado a la disponibilidad de dinero que exista en la economía, por lo que, de existir una contracción del circulante, se pondría en evidencia con mayor rigor los problemas de sobreendeudamiento que actualmente mantiene un determinado segmento de la población.

El indicador de morosidad de la cartera de crédito de consumo se lo ha mantenido estable artificialmente a través del castigo de cartera, o mediante la absorción por nueva colocación, por lo que dicho indicador, por sí solo no constituye una descripción confiable del nivel de incumplimiento que tienen los socios respecto a la cooperativa.

Los modelos de evaluación del riesgo, tales como el scoring, no constituye una herramienta confiable, por cuanto los criterios para la clasificación de la cartera de crédito, en muchas ocasiones, ha sido mal interpretado, utilizándose la fuente de pago, el destino del crédito o ambos de manera indistinta, dependiendo del factor que más favorece al socio, por lo que la base de datos no guarda uniformidad ni consistencia para la elaboración de modelos econométricos.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria no ha definido una norma específica para que las cooperativas de ahorro y crédito impulsen programas de educación financiera, por lo que la concesión de los créditos se los realiza a personas que en su mayor parte ignoran los beneficios, costos, derechos y obligaciones en la administración del dinero que se les presta, por lo cual los incumplimientos y retrasos en los créditos, en determinados casos, se fundamentan en el quemeimportismo del socio.

La cooperativa Alianza del Valle no tiene procedimientos de control para el seguimiento y evaluación de la efectividad de cada uno de los canales de cobranza, por

lo que la mayor parte de la morosidad corresponde a cartera vencida de mayor maduración.

La gran cantidad de instituciones financieras, tanto privadas como populares y solidarias, ha incidido para que el usuario busque otras opciones distintas a las que se le puede ofrecer, y por tal razón se tiene un bajo nivel de fidelización.

2. Recomendaciones

Con el objeto de cumplir con los principios de protección al cliente y de comercio justo, es preciso que las cooperativas establezcan una metodología de costeo basado en actividades, y de esta manera asegurar una tarifa adecuada para la gestión de cobranzas.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria deberá establecer parámetros de solvencia dinámicos, debido a que, independientemente de la coyuntura que viva el país, el indicador mínimo exigido se mantiene en el 9%, cuando este debería variar en función del ciclo económico.

La Cooperativa Alianza del Valle deberá aplicar un nuevo esquema de gestión de cobranzas, en el que se considere, además de los días de atraso, el monto expuesto, y de esta forma aplicar gestiones más efectivas.

El proceso de crédito y cobranzas debe ser evaluado, debido a que existen actividades sin el debido control y seguimiento que repercuten negativamente en los resultados de la institución.

Como parte de su naturaleza, y como un elemento del balance social, la cooperativa Alianza del Valle deberá contemplar e impulsar en sus planes operativos la capacitación en educación financiera para sus socios, ya que de esta forma podrán conocer de sus obligaciones y de las consecuencias de sus actos.

El Consejo de Vigilancia, como parte de su corresponsabilidad del desempeño de la institución, deberá solicitar al área de Auditoría Interna al menos informes trimestrales de la calidad de la cartera y del proceso de crédito.

El área de negocios de la Cooperativa Alianza del Valle deberá generar periódicamente información de los prestatarios por tipo de socio y por segmentación de riesgo, con el objeto de retroalimentar a las agencias, para que las mismas puedan realizar el contacto y la gestión.

La metodología para el cálculo de las comisiones de los oficiales de crédito se lo debe realizar excluyendo la variable relativa a la morosidad, por cuanto, esta no refleja la

verdadera realidad de la calidad de la cartera. Para esto, se deberá utilizar el monto de las provisiones de la cartera improductiva en relación con el saldo total de la cartera improductiva, en cuyo caso, mientras más alto sea este indicador, mayor será el castigo a las comisiones del oficial de crédito, lo cual evitará que la cartera improductiva madure con mayor rapidez.

La administración de la cooperativa deberá efectuar, al menos una vez al año, un análisis basado en un modelo de inteligencia de mercados, con el objeto de visibilizar las instituciones financieras con las cuales la cooperativa tiene socios compartidos, así como el saldo adeudado en cada una de ellas, y de esta forma determinar la exposición de la cooperativa a un riesgo de incumplimiento, lo cual servirá de base para establecer estrategias de comercialización o recuperación, dependiendo de los resultados.

El Jefe de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa Alianza del Valle, deberá incorporar dentro de la metodología para la concesión de créditos de consumo, parámetros mínimos para los gastos de los hogares, tales como alimentación, vivienda, educación, salud, movilización, etc., con el objeto de evitar el sobredimensionamiento de la capacidad de pago del solicitante, con el consecuente incumplimiento de su obligación crediticia.

La Unidad de Auditoría Interna, con el objeto de verificar, dentro del proceso de concesión, la idoneidad de los modelos econométricos utilizados para la evaluación del riesgo de crédito del solicitante, deberá realizar al menos semestralmente un reporte de las consultas realizadas por los usuarios del scoring que contenga el tipo de modelo econométrico utilizado (microempresario o asalariado), y que deberá ser contrastado mediante inspecciones extra-situ para determinar la consistencia de la evaluación tomando como referencia el destino del crédito y la fuente de repago del solicitante.

Bibliografía

- Accion International, *Mejores Prácticas en Estrategias de Cobranza*, InSight Número 26, Noviembre 2008.
- Arellano, Ximena y Arías, Judith: *Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario Ltda., de la ciudad de Ambato, periodo 2008*, Tesis de grado previa a la obtención del título de Ingeniera y Doctora en Contabilidad y Auditoría, Loja, 2009.
- Asamblea Nacional del Ecuador: *Ley Orgánica Derogatoria a la Ley de Información Crediticia y Reformatoria a la Ley del Sistema Nacional del Registro de Datos Públicos, a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y a la Ley de Compañías*, Registro Oficial No. 843, Quito, 3 de diciembre del 2012.
- Asamblea Nacional del Ecuador: *Código Orgánico Monetario y Financiero*, Registro Oficial No. 332, Quito, septiembre 2014.
- Banco Central del Ecuador: *Estadísticas Macroeconómicas*, Quito, Diciembre 2014 y Enero 2015.
- Banco Central del Ecuador: *Evolución del Volumen de Crédito y Tasas de Interés*, Quito, Mayo 2014.
- Banco Central del Ecuador: *Regulaciones del Banco Central del Ecuador*, Quito, 2014.
- Da Ross, Giuseppina: *El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas*, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa No. 57, abril 2007.
- El Comercio: *A propósito del sobreendeudamiento y las últimas medidas económicas*, edición digital del 29 de mayo del 2012.
- El Comercio: *Cooperativas prestan más para el consumo*, edición digital del 29 de mayo del 2012.

El Comercio: *Deudas: la clase media al límite*, edición digital del 29 de mayo del 2012.

El Comercio: *Las tarjetas elevan cupos y dan acceso al efectivo*, edición digital del 29 de mayo del 2012.

El Comercio: *El 44% de los créditos quirografarios se destina al pago de deudas en Ecuador*, edición digital del 30 de mayo del 2012.

El Comercio: *¿Por qué el ecuatoriano se endeuda tanto?*, edición digital del 31 de mayo del 2012.

El Comercio: *El sobreendeudamiento golpea con más fuerza al sector popular*, edición digital del 3 de junio del 2012.

Larraín, Christian: *BancoEstado Microcréditos: lecciones de un modelo exitoso*, Santiago de Chile, Mayo 2007.

Microfinance CEO Working Group: *El Sobreendeudamiento: Abordando la Gestión de Riesgos*, Vision Fund International, 2014.

Miño Grijalva, Wilson: *Historia del Cooperativismo en el Ecuador*, Ministerio Coordinador de la Política Económica, Quito, Febrero 2013.

Pérez Mata, Luis Eduardo: *Segmentación de Cartera como Estrategia de Cobranza*, CreditConference, México, 2012.

Presidencia de la República del Ecuador: *Decreto Ejecutivo 354: Reglamento que rige la Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros*, Quito, 2005.

Presidencia de la República del Ecuador: *Decreto Ejecutivo 194: Reglamento que rige la Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, y las Cooperativas de Segundo Piso sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros*, Quito, 2009.

Superintendencia de Bancos y Seguros: *õCodificación de Resoluciones de la Junta Bancariaö*, Quito, 2012.

Superintendencia de Bancos y Seguros: *õCirculares de la Superintendencia de Bancosö*, Varios, Quito, 2011 - 2012.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: *õBoletines Financierosö*, Quito, 2008 - 2014.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: *õResoluciones de la Junta de Regulaciónö*, Quito, 2012 - 2014.

<http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-definicion-de-control-interno/>

<http://www.scielo.org.co/pdf/rium/v11n20/v11n20a09.pdf>

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Matriz-De-Holmes/44511469.html>

<http://es.investing.com/commodities/crude-oil-historical-data>